



OFERTA LOGÍSTICA: DIFERENCIAL COMPETITIVO¹

Abner Lúcio Ferreira Dutra²

Cloves Marcos Melo³

Erica Rabelo Hanaoka²

Geraldo Magela Benichio de Brito²

Daniel Rodolfo Domingues⁴

Leandro Gustavo Matias⁵

Silas Damásio Júnior⁶

Marco Antônio Marcello⁷

Rosana Freitas da Silva⁸

Watson Araújo Condessa⁹

Resumo

O crescente volume de importação de aço inoxidável e o aumento do padrão de exigência, levou a Aperam South America a desenvolver uma modalidade de atendimento diferenciada para os clientes. O modelo foi concebido com o objetivo de: Desenvolver um *MIX* de iniciativas orientadas para identificar, atrair e reter os mais valiosos Clientes para a Companhia, com a proposta de favorecer a lucratividade e o crescimento sustentável da relação com o Cliente. O incremento de market share foi de 8% no setor automotivo e 7% na linha branca em 2012.

Palavras-chave: Oferta logística; *Market share*; Automotivo; Linha branca.

LOGISTIC OFFERS: COMPETITIVE DIFFERENTIAL

Abstract

The increasing volume of stainless steel importation and the new service's quality standard, led Aperam South America to develop a differentiated approach of customer's attendance. This model was conceived with the objective of developing a set of ideas to identify, to attract and maintain the most valuable Customers for the Company, with the proposal to promote the profitability and the sustainable growth of the relation with the Customer. The increment of market share was of 8% in automotive sector and 7% in the white good line in 2012.

Key words: Logistic offers; Market Share; Automotive line; White good Line.

¹ *Contribuição técnica ao 31º Seminário de Logística – Suprimentos, PCP, Transportes, 19 a 22 de junho de 2012, Belo Horizonte, MG, Brasil.*

² *Administração. Assistente Técnico. Aperam South America.*

³ *Administração. Gerente. Aperam South America.*

⁴ *Engenharia de Materiais. Gerente. Aperam South America.*

⁵ *Administração. Analista de PCP. Aperam South America.*

⁶ *Administração. Assistente de PCP. Aperam South America.*

⁷ *Administração. Analista de negócios. Aperam South America.*

⁸ *Pedagogia. Vendedor. Aperam South America.*

⁹ *Ciências Contábeis. Gerente. Aperam South America.*

31º Seminário de Logística

Suprimentos - PCP - Transportes

1 INTRODUÇÃO

A logística integrada passou a ser vista como parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento de produtos, serviços e a informações relacionadas, desde o ponto de origem até ponto de consumo, de modo a atender às necessidades dos consumidores, de forma eficiente e eficaz. O modelo foi concebido com o objetivo de desenvolver um *MIX* de iniciativas orientadas para identificar, atrair e reter os mais valiosos Clientes para a Companhia, com a proposta de favorecer a lucratividade e o crescimento sustentável da relação com o Cliente, identificando as necessidades dos Clientes, definindo a segmentação em função dos níveis de serviços requeridos, e definindo as "Ofertas Logísticas" por Cliente, segmento ou região, de acordo com a estratégia de negócio.

2 DESENVOLVIMENTO

As modalidades de atendimento padrão: decendial e mensal, já não supriam mais as necessidades de um mercado tão dinâmico, surgindo assim a necessidade de desenvolver algo mais personalizado, que levasse em consideração as particularidades de cada segmento ou cliente.

2.1 Indicador de Atendimento X Pesquisa de Satisfação de Cliente

O cliente não reconhecia ou não percebia a evolução do atendimento como um diferencial, onde a métrica interna não refletia a satisfação dos nossos clientes, surgindo assim a necessidade de rever os indicadores e redesenhar o atendimento.

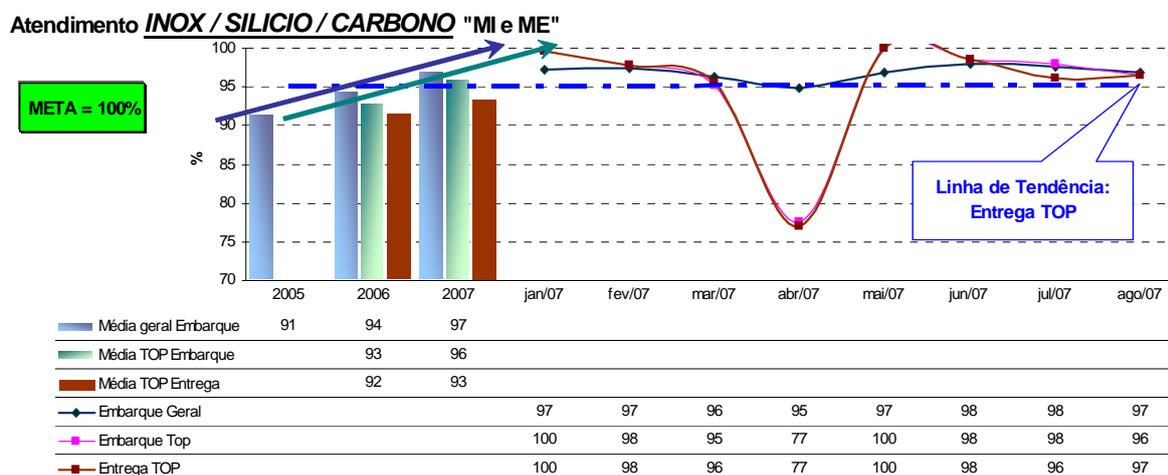


Figura 1. Indicador de atendimento.

31º Seminário de Logística

Suprimentos - PCP - Transportes

TEMAS DE LOGÍSTICA - INDICADORES

nota média (escala 1 a 7) dos atributos / competências componentes do TLO (amostra INOX)

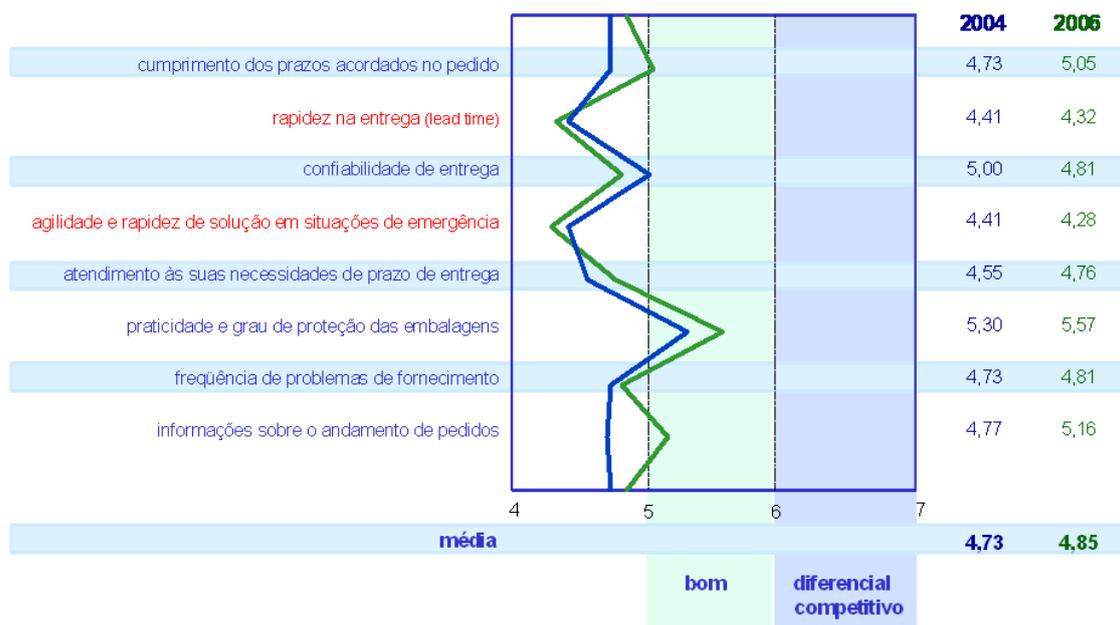


Figura 2. Pesquisa de satisfação de cliente – temas de logística.

2.2 Contexto Histórico

O modelo SPA (Sistema de Produção Acesita) propunha formas de atendimento baseadas em premissas de produção e com o modelo Oferta Logística a proposta seria utilizar os conceitos do SPA, porém partindo de uma leitura das necessidades do cliente.

Conceitos SPA:

- redução do tamanho de lotes (campanhas);
- redução de *set-ups*; e
- formação de estoques estratégicos (supermercado).

2.3 Etapas do Projeto

A partir da conceituação da idéia, foram definidos pela área comercial, os clientes de inox que fariam parte do projeto, considerando a agregação de valor. Foi realizada a leitura das necessidades dos clientes, objetivando a sua satisfação e levando em consideração a otimização tanto dos ativos como dos estoques na cadeia.

31º Seminário de Logística

Suprimentos - PCP - Transportes

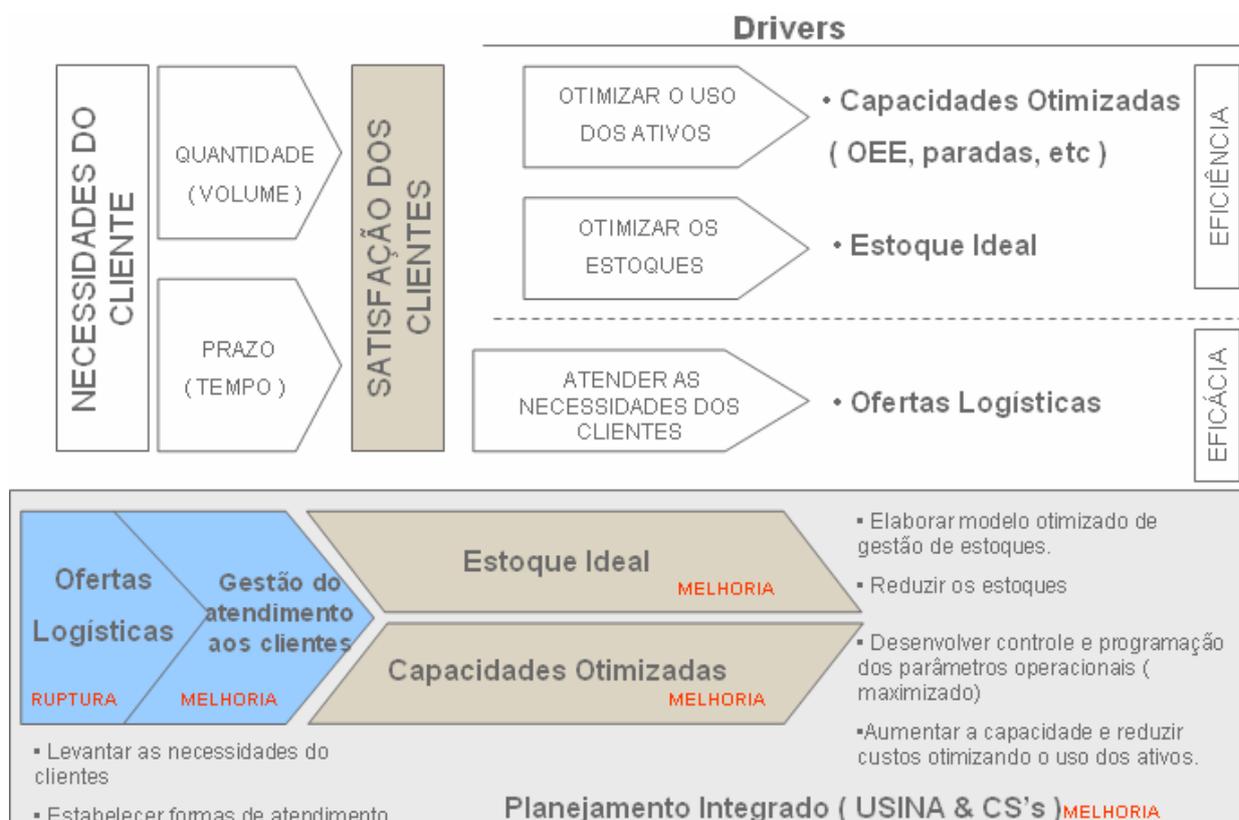


Figura 3. Fluxo de levantamento das necessidades dos clientes.

2.4 Posicionamento dos Estoques

Os estoques foram posicionados estrategicamente na cadeia produtiva a fim de absorver as variações de produção como quebras, paradas e desvios (antes dos laminadores), estoque para atendimento rápido com menor lead time (após laminadores) e o estoque para garantir as flutuações de demanda (acabamento/ centros de serviços) no caso de clientes atendimento pela Oferta Logística.

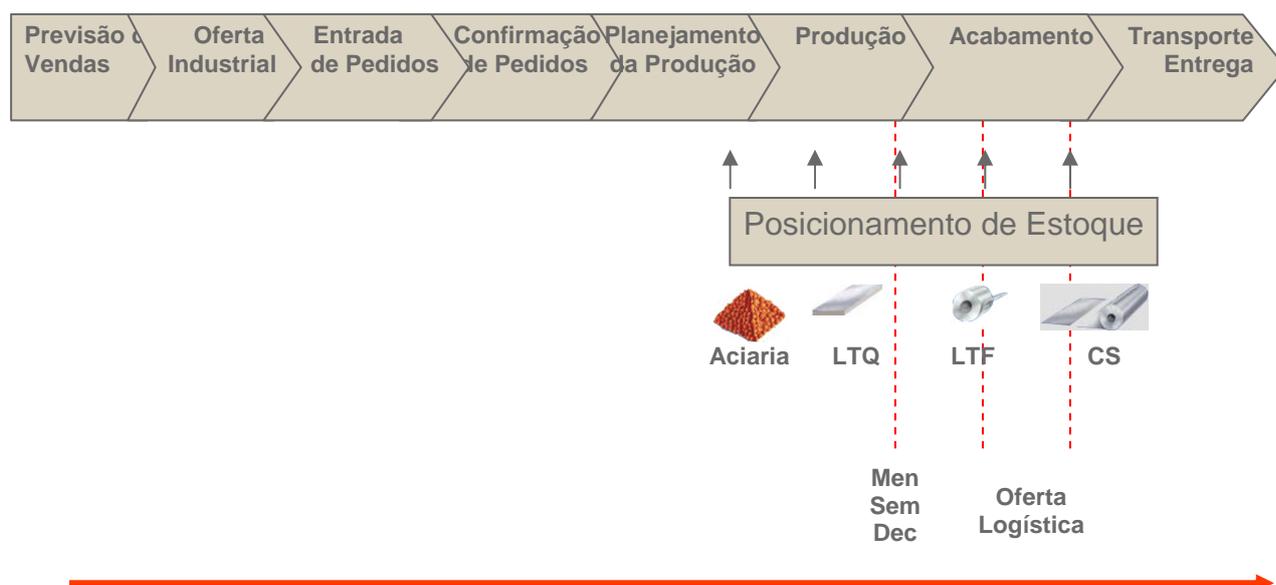


Figura 4. Posicionamento dos estoques.



31º Seminário de Logística

Suprimentos - PCP - Transportes

2.5 Regras de Funcionamento

2.5.1 Produção e reserva da matéria-prima

A produção de matéria-prima (bobina padrão aço / espessura) ocorrerá no mês M-1 com base nas previsões de cada cliente, que deverão ser enviadas no mês M-2.

2.5.2 Programação do cliente (ratificação da previsão)

Até o dia 5 do mês M-1, deverão ser confirmados à área de vendas da Aperam South America os volumes (aberto por aço/espessura/largura) do mês M, onde para o volume total deverá ser objetivado uma divisão igualitária para as 4 semanas. A área de Vendas será responsável por fazer este controle e, quando necessário, fazer o acerto junto ao cliente.

2.5.3 Variações nos volumes de aço (previsto x firmado):

A previsão informada pelo cliente em M-2 para o mês M, poderá ter uma variação de +/- 20% no momento da confirmação da carteira em M-1. Caso esta diferença fique acima da tolerância, será considerado como extra programa e o mesmo terá uma tratativa diferenciada.

Para variação abaixo da tolerância, cliente deverá negociar com a área de vendas antes do envio da programação.

2.5.4 Confirmações de pedidos/ OV

Uma vez que os pedidos foram recebidos na data acordada, após digitação no sistema da Aperam South America, as áreas de Vendas e Programação executarão o planejamento da produção, onde serão analisados os volumes e espessuras por aço, na qual serão confrontados com as previsões. Havendo divergências, o cliente será contatado pela área de vendas.

2.5.5 Atendimento do pedido/ OV confirmado

O atendimento dos itens programados e confirmados para atendimento semanal, serão congelados e somente serão permitidas modificações e/ou alterações mediante a consulta prévia à área de Atendimento ao Cliente (*Customer Service*).

Para pedidos que estejam com pendências comerciais e financeiras de responsabilidade do cliente, os prazos de atendimento (entrega) serão renegociados, não cabendo à Aperam South America arcar com despesas extras.

Os faturamentos ocorrerão nos dias da semana previamente acordados, sem a necessidade do envio da formalização (autorização) por parte do cliente referente ao envio das necessidades semanais.

2.5.6 Programação extra (acréscimo)

Somente serão aceitos acréscimos (fora da tolerância de +20%) mediante a consulta de viabilidade junto a área de Vendas, onde a mesma consultará a área de Programação. Não serão garantidas as confirmações dos acréscimos dentro das semanas já confirmadas, podendo os mesmos serem confirmados de forma semanal, decencial ou no mês subsequente.

2.5.7 Gestão de saldos de pedidos

Nesta modalidade de atendimento não se prevê saldos de matérias-primas, caso a variação entre o previsto X firmado não tenha sido utilizada para o mês M+2, o saldo



31º Seminário de Logística

Suprimentos - PCP - Transportes

não utilizado terá sua gestão de responsabilidade da área de Planejamento da produção.

2.5.8 Alterações de programação

Caso o cliente solicite cancelar ou adicionar um novo item/ quantidade ao programa do mês deverá ser feita solicitação a área de Vendas, onde a mesma analisará junto as áreas envolvidas, que por sua vez terá um tempo mínimo necessário para análise e retorno quanto ao solicitado.

2.5.9 Antecipação de programação

Caso o cliente desejar antecipar item/ quantidade de programas posteriores, deverá encaminhar a solicitação a área de Vendas para análise.

Não haverá reposição automática dos itens e quantidades antecipados, devendo o cliente efetuar uma nova consulta junto à área de Vendas da Aperam South America.

3 RESULTADOS

O market share médio nos clientes atendidos via oferta logística foi de 8% superior em relação aos atendidos decendialmente no automotivo (90% contra a média de 82% dos demais) e 7% superior na linha branca (97% nos clientes via oferta logística contra 90% nos demais), no ano de 2011. Este ganho em share, em ambos os mercados, equivale a aproximadamente 3.600t/ano.

Benefícios Aperam South America:

- satisfação e fidelização do cliente;
- rentabilidade; e
- manutenção/incremento do *market share*.

Benefícios do cliente:

- segurança no atendimento -> diferencial competitivo;
- atendimento personalizado; e
- flexibilidade para absorção das variações de demanda.

4 CONCLUSÃO

O modelo Oferta Logística permitiu não só a permanência no mercado, mas também um incremento no *market share*, proporcionando aos nossos clientes mais competitividade no segmento que atuam. A dinâmica de um mercado cada vez mais global certamente provocará a melhoria contínua do modelo, adequando-o conforme as necessidades do negócio.