



Novas estratégias de distribuição indireta

Fabricantes e distribuidores reduzem os estoques e aumentam as margens de lucro

A maioria dos fabricantes de equipamentos de alta tecnologia usa tradicionalmente um modelo de distribuição indireta para entrega dos produtos ao mercado. Com esse modelo, o fabricante vende o estoque a um distribuidor que, por sua vez, vende o produto a um varejista. O OEM (“original equipment manufacturer”, fabricante original do equipamento) deve garantir a venda dos produtos,

que as unidades com defeito sejam substituídas e que o distribuidor receba uma margem de lucro razoável.

O problema desse modelo é que as ineficiências da cadeia de abastecimento incorridas em todo o canal de distribuição, seja no OEM, distribuidor e/ou revendedor, afetam a rentabilidade das partes envolvidas, bem como o preço para o usuário final. Uma das principais fontes de ineficiência dentro da cadeia de distribuição indireta decorre

da manutenção de mais estoque do que o necessário para satisfazer a demanda imediata dos consumidores. Os custos de manutenção do estoque são devido a: declínios dos preços de vendas; produto fora de linha; manutenção do estoque físico; devoluções dos produtos; gastos com reconfiguração e custos de redistribuição.

O impacto da manutenção do estoque por 30 dias no canal de distribuição corresponde à perda na margem devido aos ajustes dos preços de venda e também na reavaliação das devoluções devido aos atrasos no processamento das devoluções. O custo total de manutenção do estoque por 30 dias equivale à perda de seis a nove pontos na margem.

Melhorias de eficiência são atingidas com a reformulação das relações entre o OEM e os distribuidores, dos processos e das conexões das informações. Durante os últimos dois anos, vários OEMs e distribuidores redefiniram suas relações e, ao mesmo tempo, implementaram novas estratégias de entregas, com resultados impressionantes tanto nas reduções de custo como no desempenho do distribuidor. Essas estratégias podem ser classificadas em três tipos:

- *Estoque gerenciado pelo fornecedor*: o OEM e o distribuidor usam os modelos tradicionais de distribuição baseada no serviço para determinarem conjuntamente os níveis de estoque no distribuidor. O OEM monitora o consumo de estoque do distribuidor e o reabastece diariamente. Uma implementação bem-sucedida desse programa geralmente melhora as taxas de atendimento dos pedidos do cliente final e ao mesmo tempo reduz o estoque do distribuidor.
- *Distribuição direta inclusiva no canal*: combina a alavancagem das ven-

das de um canal de distribuição indireto com as eficiências da cadeia de abastecimento de um canal de distribuição direto. Os usuários finais colocam os pedidos através do canal indireto tradicional e o fabricante atende os pedidos através do embarque da fábrica direto ao cliente final. Quando aplicada com eficiência, a distribuição direta elimina o estoque no distribuidor.

- **Montagem no canal:** é uma forma de postergação da manufatura. O distribuidor mantém o estoque bruto e faz a montagem final, enquanto que o OEM atua como o fornecedor principal. A montagem postergada elimina a necessidade de estocagem de produto acabado. Pelo fato de o distribuidor configurar apenas os produtos após o recebimento dos pedidos dos clientes, nenhum estoque é vinculado nas configurações fixas para as quais não existe demanda imediata. []

CARACTERÍSTICAS DA DISTRIBUIÇÃO INDIRETA

Existem três elementos vitais para o sucesso de qualquer programa de entrega indireta:

- 1. A disposição do OEM de investir na parceria com o distribuidor:** *os recursos operacionais, financeiros, de vendas e de tecnologia da informação precisam ser diretamente ligados.*
- 2. A simplicidade e a integração das operações do OEM e dos distribuidores:** *a adesão à filosofia de manter as coisas simples ajudará o distribuidor a se tornar mais eficiente. Embora a melhoria da eficiência das entregas exija troca substancial de informações, as ferramentas simples para o monitoramento dos níveis de estoques, estabelecimento das metas de reabastecimento, monitoramento dos pedidos em aberto e do desempenho é tudo o que é preciso. Começando com processos manuais e automáticos, o OEM e o distribuidor serão obrigados a desenvolver o processo mais simples e mais eficaz.*
- 3. A previsibilidade das entregas do OEM:** *sem entregas confiáveis por parte do OEM, a relação do canal tropeçará e os pulmões de inventário serão forçados a retroceder no sistema. A previsibilidade não significa que todos os compromissos sejam sempre atendidos, e sim que todos os atrasos sejam previstos e comunicados. Com o aumento do foco do fabricante na previsibilidade do abastecimento, o lead time do atendimento dos pedidos e o inventário serão reduzidos.*

Quando implementadas corretamente, as estratégias de distribuição indireta podem aumentar de várias formas a margem de lucro do OEM.