

## CASO DE ÊXITO

# Implementação acelerada de S&OP

Quando um negócio apresenta sérios problemas relacionados a baixos níveis de serviço ao cliente e desbalanceamento de estoques é muito frequente que sejam tomadas iniciativas que envolvam todos os departamentos da empresa, fazendo com que muitas vezes, uma se contraponha a outra, gerando ainda mais pressão. Por isso, em um quadro como esse, o melhor caminho é se concentrar em poucas iniciativas para dar atenção no que realmente é importante.

Este é o caso de uma empresa que apresentava baixas em seus níveis de atendimento, altas perdas, capacidade de distribuição limitada e atritos trabalhistas com seus sindicatos. Para reverter esse quadro, primeiro eles se focaram em aperfeiçoar seu planejamento tático de S&OP (Sales & Operation Planning) para obter melhoras consideráveis em um curto espaço de tempo, para que, em um segundo momento, pudessem seguir com as outras iniciativas de crescimento de mercado e retenção de clientes.

### CONTEXTO

Trata-se de uma indústria de laticínios localizada na América Central com diferentes cadeias de suprimentos e divisões pelas seguintes linhas de produtos: secos, refrigerados e congelados; com vendas anuais em torno de 150 milhões de dólares, a empresa possui marcas fortes, sendo reconhecida no mercado de leite e sorvetes; apresenta multiplicidade de categorias por rentabilidade, volume e rotação de estoques. Sua carteira de produtos chega a 200 SKUs quando somadas as 3 linhas de produtos e atinge 7.000 clientes do mercado tradicional e moderno.

Mesmo assim, estavam perdendo participação de mercado. Fato evidenciado por duas principais razões: baixo nível de atendimento ao mercado (indisponibilidade de produto) e a entrada de concorrentes internacionais, que estavam provocando uma considerável queda nos preços, especialmente aqueles considerados como commodities, tais como o leite fresco. Além de ter um sindicato que dificultava muito as mudanças e um mercado de trabalho com alta demanda de mão de obra, gerando rotatividade da equipe operacional.

Devido a esse cenário, foram geradas múltiplas iniciativas para diminuir a carteira, mudar a forma de atendimento do mercado, incrementar a capacidade de produção, armazenamento e distribuição, mudanças de chefias e gerencias para trazer novos talentos, etc. Porém, sabiam que se não melhorassem os níveis de disponibilidade a curto prazo, não poderiam capitalizada qualquer iniciativa para recuperar participação no mercado.

### COMBINAÇÃO CRÍTICA DE PROBLEMAS

A primeira medida adotada para superar esses obstáculos foi o incremento da disponibilidade de produtos a partir da implementação um ciclo básico de S&OP para alinhar a força comercial a toda a cadeia de suprimento. O S&OP é um ciclo mensal para alinhar e balancear oferta e demanda ao longo do tempo, composto por várias fases e seções para harmonizar a procura sem restrições, capacidades e a melhor linha de produtos e mercados para conseguir os objetivos do negócio e o lucro operacional.

O nível de produtos faltantes, produtos que deveriam estar nos centros de distribuição e não estavam disponíveis, era em torno de 21%, isto é 21 de 100 produtos não estavam presentes no estoque no momento de abastecer os caminhões para os itinerários de entrega ao mercado, o que afetava significativamente as vendas e a confiança da força comercial e dos clientes.

Ao analisar em detalhadamente os processos, a organização e a tecnologia de informação utilizada, foi descoberta a seguinte problemática:

- Não possuíam processos formais para um ciclo integral de S&OP.
- Pouco envolvimento de vendas e marketing para definir o Planejamento de demanda.
- Não existiam ciclos de gestão estabelecidos, apenas alguns indicadores de segmento esporádicos.
- Pouco aproveitamento da ferramenta de geração de prognósticos, não era atualizada nem consultada constantemente.
- Poca aproveitamiento de la herramienta de generación de pronósticos, no se validaba ni se mejoraba de forma continua.
- As decisões de limitar a demanda eram tomadas pela área de Produção ou Distribuição, sem que o departamento de vendas fosse envolvido.
- Ambiente pouco colaborativo entre as áreas, tinham uma dinâmica de procurar culpados ao invés de soluções para os problemas.

Tudo isso, trazia como consequência uma organização cansada das constantes queixas e reclamações dos clientes, com baixo nível de serviço (68% do entregue vs. solicitado pelos destinatários), perda de vendas (estimada em 5-10%) e alto nível de perdas operacionais, como produtos que não saíam do centro de distribuição (+3%). Isso estava afetando o lucro da empresa e a longo prazo, sua sobrevivência.

## SOLUÇÃO A CURTO PRAZO

Era preciso incrementar o nível de serviço das rotas, aumentando o nível de disponibilidade de produtos nos centros de distribuição sem que isso elevasse, ou até mesmo que passasse a diminuir a perda operacional. Esse era o objetivo que se devia conseguir a curto prazo, ou em poucos meses, para que a empresa deixasse de perder participação do mercado e melhorasse o ambiente organizacional.

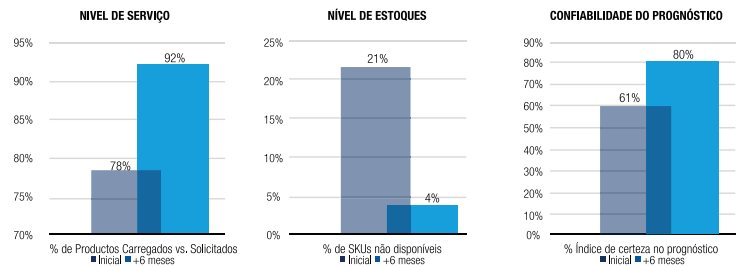
A solução deveria ser integral: processos e organização, assim como adaptar a tecnologia de informação para ser sustentável. O trabalho priorizou as seguintes etapas para criar e implementar um ciclo completo de S&OP de maneira urgente esperando resultados rápidos.



Os pontos mais relevantes da solução foram os seguintes:

- Criar e implementar o ciclo completo de S&OP onde as principais áreas estivessem envolvidas e tomando decisões em consenso.
- Redefinir a estratégia de fornecimento de acordo com a localização e o tamanho dos estoques na cadeia, assim como a forma de reposição em planta e centros de distribuição.
- Otimizar a carga de produtos para a venda por meio do segmento dos produtos esgotados em cada rota.
- Desenvolver uma gestão básica e efetiva do ciclo, com indicadores de disponibilidade, nível de serviço e perdas que seriam os eixos para melhorar.
- Definir claramente as funções esperadas, adequar a organização e retroalimentar os participantes durante e posteriormente ao ciclo para conseguir, em pouco tempo, ter a dinâmica de decisões combinadas e alinhadas, e não apenas ficar procurando os culpados pelos erros.
- Utilizar a ferramenta de informação atual com as mínimas alterações previstas.

Levamos 12 semanas para realizar o desenho e a preparação da organização e cerca de mais 12 semanas para implementar de fato o projeto. Assim, em 3 ciclos completos, as mudanças refletiram num curto prazo (+ 6 meses depois do primeiro ciclo) nos indicadores chave apresentados a seguir.



## PRINCIPAIS APRENDIZADOS

Sem dúvida, foi um projeto bem-sucedido em termos dos indicadores e resultados de negócio e em aumento na venda e redução de perdas, mas o benefício qualitativo mais importante foi ter uma organização novamente focada e alinhada, ao invés de tê-la fragmentada e com uma dinâmica pouco colaborativa.

Os principais aprendizados para este projeto de melhora rápida que poderia ser aplicado a outros negócios com uma situação parecida, não somente no desenho da solução, mas em como executar a implementação foram:

- Se atentar no que de fato é importante e urgente, isso é essencial para que as equipes não percam o foco ao vislumbrar outros problemas no caminho.
- Desenhar a solução em conjunto com os envolvidos, mesmo que os processos sejam relativamente padronizados, é importante adequá-los e escutar às pessoas em workshops de validação.
- Retroalimentar de forma constante as funções esperadas de cada participante, especialmente de funções chave como Planejamento de Demanda. Não é suficiente que esteja claro, é preciso lhes mostrar o que se espera em cada fase do processo.
- Guiar as pessoas, mas não fazer o trabalho delas, para que assumam suas funções e responsabilidades de forma rápida.

## CONCLUSÕES

Implementar processos nas organizações não é tarefa fácil, mas quando não se tem foco naquilo que é urgente e importante de fato, esse trabalho é quase impossível. É necessário definir uma estratégia de mudança, priorizar o que se pode fazer primeiro e definir o que pode ser adiado, é aí onde está uma das habilidades mais importantes da diretoria.

Temos visto que os ciclos de S&OP são processos padronizados e que a parte mais difícil é o gerenciamento de pessoas mesmo. Fazer com que elas se envolvam e assumam suas funções no processo e que entrem numa nova dinâmica acaba sendo, muitas vezes, o maior desafio. E é aqui onde se requer que a Diretoria se envolva de maneira ativa, desde o desenho as sessões chave.

## Roberto Palacios

Socio Sintec

Oficina Monterrey

roberto.palacios@sintec.com