

O PAPEL DO S&OP NA MUDANÇA DE *MINDSET* CULTURAL E ALAVANCAGEM DE RESULTADOS



Case AudioFrahm

A AudioFrahm possui 60 anos de história, que se iniciou com a fabricação de rádios na cidade de Rio do Sul (SC). A companhia é uma das pioneiras no lançamento de diversas tecnologias, como rádio FM, USB, bluetooth, tela *touchscreen*, controle remoto, Wi-Fi, aplicativo e bateria interna.

Atualmente, a empresa passa por um momento de significativa transformação, com o intuito de tornar sua estrutura mais dirigida ao encantamento dos clientes. Seguindo a tendência de “*demand driven*”, alinhada ao planejamento estratégico apontado para crescimento nos próximos anos, a empresa buscou novas ferramentas para apoiar o processo decisório dirigido para dados.

Essa busca foi pautada, principalmente, no sentido de resolver o “*trade off*” tradicional das cadeias de suprimentos complexas: impulsionar o nível de serviço ao consumidor e, ao mesmo tempo, otimizar a neces-

sidade de capital de giro.

Com uma cadeia de suprimentos significativamente verticalizada e grande parte da sua matéria-prima oriunda da importação, a Frahm entendeu que aumentar sua previsibilidade e a reforçar a integração interdepartamental são fatores determinantes para alcançar esses objetivos estratégicos dos próximos cinco anos. Dessa forma, decidiu-se investir na implementação do processo de S&OP (*Sales and Operations Planning*).

Assim, a empresa iniciou a jornada em S&OP no início de 2022, assessorada pela Value Chain Consultoria – que foi indicada pelo conselho administrativo. Sediada em Joinville (SC), a Value Chain Consultoria é especialista em *Supply Chain Planning* e Gestão Industrial e tem experiência de projetos em sete países.

RESULTADOS QUALITATIVOS

Dentro desse contexto, este es-



tudo de caso visa fornecer *insights* que vão além dos tradicionais resultados quantificáveis que são comumente entregues pelo S&OP, conforme vastamente relatados em pesquisas mundo afora. A transformação no *mindset* das equipes, em uma série de aspectos, é o principal resultado não diretamente quantificáveis, que sustenta uma implementação de excelência e dirige a organização para os benefícios esperados em termos de resultado financeiro, capital de giro, nível de serviço etc.

Neste sentido, foram elencadas as Top 5 mudanças de *mindset* percebidas na companhia, que serão abordados a seguir.

1. HORIZONTE: CURTO X MÉDIO PRAZO

“O projeto S&OP se destaca pelos principais pontos, como a mudança de *mindset*, ou seja, faz você pensar mais a **médio** prazo”, pontua Sidnei Jochem, gerente de Supply Chain da AudioFrahm.

A visão cotidiana estritamente focada de curto prazo faz com que as empresas não consigam planejar o negócio de forma integrada para antecipar descompassos, minimizar riscos e aproveitar oportunidades. A cultura brasileira apegada na execução faz com que as organizações apaguem o mesmo incêndio várias vezes, apenas mudando o produto, o cliente e o fornecedor,



Guilherme Gomes

Sócio-consultor da Value Chain Consultoria. É engenheiro de Produção (UDESC), pós-graduado em Gestão de Projetos (PUC-PR), mestre em Supply Chain Management (Zaragoza Logistics Center, Espanha) e MBA em Data Science and Analytics (USP). Vasta experiência em Supply Chain Planning como executivo e consultor em empresas de diversos segmentos, incluindo projetos no Brasil, Espanha e Eslováquia. Possui certificação CPIM (APICS). guilherme@valuechainconsultoria.com.com



Ana Lígia Vieira Rodrigues

Sócia-consultora da Value Chain Consultoria. É engenheira de Produção (UDESC), pós-graduada em Lean Manufacturing (PUC-PR) e mestre em Supply Chain Management (Zaragoza Logistics Center, Espanha). Experiência em Excelência Operacional e Lean Manufacturing, atuando na Embraco e em diversos projetos de consultoria no Brasil, México, Eslováquia, China e Espanha. ana@valuechainconsultoria.com.com



mas sem oportunidade de solucioná-lo em sua raiz.

O que o S&OP propõe é um espaço na agenda de toda a empresa, horizontal e verticalmente, para se pensar um pouco adiante e preparar o terreno para que, em um futuro próximo, a execução da cadeia seja facilitada. Dessa forma, tendo uma visão de demanda para os próximos meses, é possível tomar decisões antecipadamente visando o melhor resultado para a companhia.

2. MINDSET: EXECUTOR X PENSADOR

O processo de S&OP permite o empoderamento dos diversos níveis organizacionais. Dessa maneira, os participantes possuem a oportunidade de planejar o futuro de forma integrada às demais funções da empresa, o que automaticamente estimula os colaboradores a adotarem uma postura mais planejadora e pensadora, em detrimento de comportamentos conservadores e executores – esperando que decisões sejam tomadas para, a partir disso, agirem.

Como consequência, Sidnei afirma que essa mudança de *mindset* também faz com que as áreas melhorem as suas comunicações, entendendo de forma mais precisa o impacto que um processo causa no outro, gerando mais empatia organizacional.

3. DECISÕES: EMPÍRICAS X DATA DRIVEN

É notório que as empresas geram cada vez mais dados. A tecnologia está aí para ser usada, evoluindo sempre e tornando-se cada vez mais acessível. Entretanto, entre ter dados e tomar decisões embasadas em dados, há uma grande diferença. O planejamento de demanda é

peça fundamental no ciclo S&OP, sendo um dos principais inputs. O passado diz muito sobre o futuro. Entender o comportamento de consumo dos clientes, e usar dados históricos com propriedade para planejar o futuro é essencial para reduzir erros e ampliar a previsibilidade de qualquer empresa.

A implementação do S&OP incluiu uma capacitação da Value Chain Consultoria envolvendo boa parte do time do projeto em *Machine Learning* aplicado ao S&OP, no qual as áreas *core* envolvidas nesse processo puderam imergir em *data science* e *analytics* para migrar de planilhas eletrônicas com funcionalidades básicas para modelos de inteligência artificial para auxiliar na elaboração dos planos. Ariane, atuante na área comercial da empresa, cita a importância do planejamento de demanda. “É gratificante participar de um projeto grandioso assim, onde toda a empresa é envolvida e conduzida com muita habilidade, fomos provocados a mudar nosso *mindset* e desafiados a alterar nossa forma de prever e planejar”, diz.

4. ÓTIMO: LOCAL X GLOBAL

É fato que a meritocracia, implícita ou explicitamente, está instaurada na cultura empresarial brasileira – o que é muito positivo, se bem implementada. Entretanto, muitas vezes a prática mostra que, visando atender metas e indicadores individuais e departamentais, conflitos de interesses são postos acima dos resultados da companhia. Dito de outra maneira, o ótimo local impera sobre o ótimo global. O S&OP tem que se posicionar como o fiel da balança, na qual, seguindo as etapas do ciclo, os interesses específicos tendem a sair de

cena em prol dos resultados gerais – principalmente com o apoio das reconciliações financeiras.

Nesse sentido, o projeto na Frahm teve êxito, conforme menciona Michael Gerstberger, gerente Comercial da companhia. “O grande diferencial desta consultoria é a coragem para o confronto. É como se o consultor já trabalhasse conosco há anos e tocasse em cada uma das feridas que todos preferem não mexer.”

5. ESTOQUES: GIRO X SAÚDE

O capital de giro de uma indústria de transformação está vinculado diretamente ao efeito dos estoques – por isso, o montante investido nesse ativo é substancialmente importante. Como consultores na área de *Supply Chain Planning*, nos deparamos constantemente com organizações presas apenas ao conceito do volume total de estoque, não possuindo uma clara visão da composição ideal desse estoque. É o que chamamos de Política de Estoques.

Reduzir os estoques em X% em curto prazo pode não ser uma tarefa tão complicada – bastaria reduzir o volume de estoque dos produtos “pão-quente” e, em pouco tempo, se chegaria no estoque final desejado. Entretanto, os estoques não-saudáveis – também conhecidos como “micos” – continuam carregando o custo operacional e não trazendo benefícios no nível de serviço ao cliente.

O desafio de redução do capital de giro só pode ser bem conduzido se a empresa tem propriedade sobre seus estoques: quanto é necessário estocar de cada matéria-prima, WIP e produto acabado, sabendo exatamente qual a função de cada real empregado nos estoques. Por

meio dessa visão, impulsiona-se a saúde do estoque, que se encarrega de atacar dois coelhos com uma cajadada só: reduzir o volume total de estoque e aumentar o nível de serviço ao cliente.

“A Value Chain Consultoria nos mostrou domínio de todo processo de S&OP. Esse domínio foi compartilhado com a equipe de forma prática, não ficando somente na teoria. Dessa forma, a metodologia foi entendida com muito mais facilidade e o fato de a consultoria estar se envolvendo no processo junto a equipe fez com que, em um curto período de tempo, já pudéssemos perceber uma grande mudança no *mindset* de toda equipe, bem como em resultados imediatos na qualidade de serviço junto ao cliente. Essa melhoria foi uma junção de equalização de estoque de matéria-prima, produto acabado e planejamento de portfólio, minimizando estoques ruins e consequentemente melhorando nosso OTIF”, diz André Frahm, gerente de Marketing e P&D.

RESULTADOS MENSURÁVEIS (PARCIAIS)

A consciência de que o S&OP é um processo que envolve mudança de cultura organizacional. Portanto, requer tempo e consiste em um fator-chave para o sucesso. Consciente de que os resultados principais devem surgir ao longo de anos – não dias, nem meses –, é também de suma relevância que os resultados parciais sejam acompanhados e comemorados, tornando-os combustível em direção ao aumento contínuo de maturidade e aprimoramento do processo.

Nesse sentido, em consonância com os objetivos iniciais propostos,

foram definidos três indicadores como principais para o acompanhamento da evolução do S&OP na empresa: WMAPE, capital de giro e OTIF.

1. WMAPE

O WMAPE é o indicador do erro do planejamento de demanda, que, como já dito antes, é um dos principais inputs do processo S&OP. Uma coisa é certa: para que uma cadeia de suprimentos esteja em harmonia, alguém precisa esperar – ou o cliente espera para receber (*lead time* de entrega), ou a máquina espera para produzir (capacidade ociosa para absorver variações de demanda), ou o estoque espera na prateleira para ser faturado (capital de giro empregado).

O problema é que o cliente anda cada vez mais empoderado, exigente e sem paciência; os portfólios cada vez mais recheados de produtos; e os investimentos em máquinas e mão de obra cada vez mais inflacionados. Portanto, de uma maneira ou de outra, não basta mais saber o tamanho da demanda, mas a riqueza está em desmembrá-la até o detalhamento certo para tomada de decisão.

O WMAPE, portanto, é o tamanho do erro do que foi planejado em relação ao que foi executado em termos de demanda. O S&OP, até o momento, proporcionou um aumento de acuracidade de 16% em relação aos patamares anteriores na Frahm.

2. CAPITAL DE GIRO

Planejar de forma integrada, antecipada e com mais precisão gera, automaticamente, ganhos em fluxo de caixa. Com estoques mais aderentes ao mercado, obtém-se maior

poder nas negociações comerciais – o que significa mais aderência aos prazos propostos de recebimento.

Compras mais acuradas e com menos urgências significam melhores condições de pagamentos. Somando os ativos e descontando os passivos, contabiliza-se redução no *working capital*. Nesse caso, a foto preliminar aponta ganho de 11%.

3. NÍVEL DE SERVIÇO AO CLIENTE

Anteriormente ao projeto, não existia na companhia a medição direta do nível de serviço ao cliente. O conceito de OTIF estava vinculado ao que a produção entregava em relação ao programado pelo PCP, o que não captura diretamente a satisfação do cliente com o serviço que lhe é prestado no que tange ao atendimento de datas e integralidade das entregas.

Durante o projeto, o indicador foi revisto e os números demonstram incremento no OTIF em 29%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O maior resultado – que não se pode medir – é a mudança de postura, de gestão, de tomada de decisão e principalmente de *mindset* da empresa, conforme constata Dirceu Kniess, diretor-geral da AudioFrahm. “Gostaria de agradecer pela dedicação realizada pela Value Chain Consultoria para que o projeto na Frahm desse certo. Realmente, passado este período de implantação e aprendizagem, já percebemos na empresa boas mudanças de *mindset* e o quanto iremos obter de ganhos ao longo do tempo com essa excelente ferramenta. Com certeza foi um excelente investimento para companhia”, disse. ■