

# Gestão da de Cadeia Suprimentos



Uma jornada empreendedora  
da prática à teoria

Carlos Bremer  
Kleber Espôsto  
Paulo Torres  
Paulo Freitas

$$F_g = m \cdot g$$



LTC

emprende



O GEN | Grupo Editorial Nacional, a maior plataforma editorial no segmento CTP (científico, técnico e profissional), publica nas áreas de saúde, ciências exatas, jurídicas, sociais aplicadas, humanas e de concursos, além de prover serviços direcionados a educação, capacitação médica continuada e preparação para concursos. Conheça nosso catálogo, composto por mais de cinco mil obras e três mil e-books, em [www.grupogen.com.br](http://www.grupogen.com.br).

As editoras que integram o GEN, respeitadas no mercado editorial, construíram catálogos inigualáveis, com obras decisivas na formação acadêmica e no aperfeiçoamento de várias gerações de profissionais e de estudantes de Administração, Direito, Engenharia, Enfermagem, Fisioterapia, Medicina, Odontologia, Educação Física e muitas outras ciências, tendo se tornado sinônimo de seriedade e respeito.

Nossa missão é prover o melhor conteúdo científico e distribuí-lo de maneira flexível e conveniente, a preços justos, gerando benefícios e servindo a autores, docentes, livreiros, funcionários, colaboradores e acionistas.

Nosso comportamento ético incondicional e nossa responsabilidade social e ambiental são reforçados pela natureza educacional de nossa atividade, sem comprometer o crescimento contínuo e a rentabilidade do grupo.

# Gestão da Cadeia de Suprimentos

Uma jornada empreendedora da prática à teoria

Carlos Bremer | Kleber Espôsto | Paulo Torres | Paulo Freitas



LTC



empreende

Os autores e a editora empenharam-se para citar adequadamente e dar o devido crédito a todos os detentores dos direitos autorais de qualquer material utilizado neste livro, dispondo-se a possíveis acertos caso, inadvertidamente, a identificação de algum deles tenha sido omitida.

Não é responsabilidade da editora nem dos autores a ocorrência de eventuais perdas ou danos a pessoas ou bens que tenham origem no uso desta publicação.

Apesar dos melhores esforços dos autores, do editor e dos revisores, é inevitável que surjam erros no texto. Assim, são bem-vindas as comunicações de usuários sobre correções ou sugestões referentes ao conteúdo ou ao nível pedagógico que auxiliem o aprimoramento de edições futuras. Os comentários dos leitores podem ser encaminhados à LTC — Livros Técnicos e Científicos Editora pelo e-mail [ltc@grupogen.com.br](mailto:ltc@grupogen.com.br).

Direitos exclusivos para a língua portuguesa  
Copyright © 2015 by  
LTC — Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.  
Uma editora integrante do GEN | Grupo Editorial Nacional

Reservados todos os direitos. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na internet ou outros), sem permissão expressa da editora.

O selo editorial Empreende é voltado a publicações nas áreas universitária e de negócios, sendo uma parceria entre o GEN/LTC e a Empreende.

Travessa do Ouvidor, 11  
Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-040  
Tels.: 21-3543-0770 / 11-5080-0770  
Fax: 21-3543-0896  
[ltc@grupogen.com.br](mailto:ltc@grupogen.com.br)  
[www.ltceditora.com.br](http://www.ltceditora.com.br)

Capa: Design Monnerat  
Crédito de imagem: Christian Monnerat  
Editoração Eletrônica: Arte & Idéia

#### CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

G333

Gestão da cadeia de suprimentos : uma jornada empreendedora da prática à teoria / Carlos Bremer ... [et al.]. – 1. ed. – Rio de Janeiro : LTC, 2015.  
: il. ; 23 cm.

Inclui índice  
ISBN 978-85-216-3021-0

1. Logística empresarial. 2. Canais de distribuição – Administração. 3. Distribuição de mercadorias.  
I. Bremer, Carlos.

15-26427 CDD: 658.5  
CDU: 658.5

## Prefácio

### DA PRÁTICA...

Muitas coisas passaram pela minha cabeça e ricas lembranças vieram à tona enquanto eu lia o livro. A obra é recheada de casos vivenciados pelos autores na área de *supply chain* (cadeia de suprimentos). Gostaria de aproveitar este espaço para relatar também um pouco a experiência que tive sobre o tema.

Como sou formado em economia, com pós-graduação em marketing, tive a oportunidade de fazer diversos cursos com os maiores e melhores especialistas do mundo sobre marketing e atendimento. Lembro que no início da minha carreira, quando entrei em uma empresa voltada para o setor industrial, uma dúvida me bateu: como funciona o marketing em uma empresa voltada para o B2B (*business to business*)? Logo resolvi aplicar o que estava aprendendo no curso em minhas atividades do dia a dia e foi assim que comecei a me aproximar mais dos conceitos de atendimento e de serviço do que de propaganda.

Na ocasião, tratei de estar o mais próximo possível dos clientes “usuários” dos nossos produtos e dos distribuidores que os atendiam para poder entender e desenvolver um atendimento e serviço que nos diferenciasse.

Aprendi que mercado aquece, mercado esfria, os ciclos sempre acontecem e, com eles, surgem os solavancos. Com o tempo entendi que isto se refere à propagação do erro ou “efeito chicote”. Isto gerava críticas dos clientes porque era inevitável que os solavancos prejudicassem o atendimento.

Afinal, quando subíamos o estoque para garantir o atendimento durante essas flutuações, provocávamos um efeito negativo no balanço. Por outro lado, se investíssemos em mais capacidade, gerávamos baixa utilização dos ativos. Ou seja, reclamações de algum dos *stakeholders* era sempre o final da história.

Senti que precisávamos fazer algo diferente. A confiabilidade na empresa era fundamental para estar bem em qualquer momento de mercado. Isso foi na década de 1980, período que ainda não era conhecido o termo gestão da cadeia de suprimentos. Na época, falávamos apenas do planejamento e controle de produção (PCP) que era focado somente em montar um plano de produção com base em uma carteira de pedidos e uma suposta venda futura. Claro que continuávamos falhando porque ainda estavam faltando partes da cadeia de suprimentos nesta análise. Então, juntamos as áreas de PCP, produção, marketing, vendas, suprimentos e logística para discutir e entender onde estavam as oportunidades e as brechas no processo.

Foi uma fase de muito aprendizado. E, nada como estar na frente dos clientes, entender a dinâmica do mercado, seu processo de produção e suas necessidades, para desenvolver ações positivas dentro da empresa. Durante todos esses anos experimentando fórmulas e evoluindo nos modelos, finalmente encontramos uma ferramenta poderosa que poderia ser usada como solução de atendimento e de serviço: a gestão da cadeia de suprimentos.

Pessoas capacitadas, disciplina, metodologia, processos e, dependendo do tamanho e complexidade do negócio, sistemas de informática organizam a empresa para otimizar o atendimento, gerando sempre um efeito controlado e medido, satisfazendo clientes e acionistas.

Realmente não é simples! Opções precisam ser feitas, *trade-offs* identificados, restrições apontadas e conceitos claramente definidos, pois há sempre um limite para uma capacidade de produção instalada. Isso exige muita gestão da mudança e se aplica na realidade de qualquer segmento e tipo de indústria.

Os casos contados no livro ilustram muito bem o que passei até reconhecer que, hoje, não abro mão de ter uma área de gestão da cadeia de suprimentos competente e bem instrumentalizada para fazer o seu papel de maestro, tirando o melhor de cada um e o máximo dos instrumentos para a satisfação dos clientes e dos acionistas.

Sucesso a todos nesta empreitada e excelente leitura.

**Ricardo G. Mascheroni,**  
Executivo de Negócios

## ...À TEORIA.

Quando dois dos autores deste livro, Carlos Bremer e Paulo Torres, comentaram comigo que estavam escrevendo um livro sobre gestão da cadeia de suprimentos eu sabia, com base no que sei deles, que desta iniciativa resultaria um livro robusto conceitualmente, mas, acima de tudo, prático. Quando me disseram que o livro seria uma narrativa, uma estória, mais do que um livro em formato tradicional, eu aplaudi a ideia — nenhuma dúvida a respeito disso — mas pensei comigo que talvez o desafio à frente deles fosse maior do que aquele que enfrentariam se tivessem decidido escrever um livro convencional. Afinal, ser conceitualmente robusto e prático ao mesmo tempo já é um desafio que todos os que escrevemos livros conhecemos bem. Mas como fazer isso de forma palatável, contando uma estória? Como não ser excessivamente simplista na narrativa dos problemas enfrentados por um gestor de rede de suprimentos fictício frente a desafios fictícios de uma empresa fictícia? Como, por outro lado, não ser tão detalhado e fiel a situações reais a ponto de tornar a narrativa tediosa ou difícil de seguir?

Quando eu tive a satisfação de ler o manuscrito, entretanto, percebi que o Bremer, os dois Paulos e o Kleber, a oito mãos, haviam conseguido um ótimo balanço entre os conceitos e a prática, entre uma boa cobertura de temas relevantes da gestão da cadeia de suprimentos e uma narrativa ágil e muito palatável e, tudo isso, na forma de uma estória que consegue prender a atenção do leitor por boas horas.

Os paralelos com o já clássico e exitoso livro *A Meta*, também escrito na forma de um romance, uma estória, mas tendo como tema a teoria das restrições, são claros. Entretanto, creio que os autores conseguiram um melhor balanço aqui do que aquele conseguido pelos autores do *A Meta*, entre a vida pessoal dos personagens e a temática mais técnica do livro. Em *A Meta*, alguns leitores acabam focalizando-se excessivamente nos dramas pessoais do protagonista Alex Rogo, por vezes deixando de perceber aspectos conceituais ou técnicos importantes do livro. Neste *Gestão da Cadeia de Suprimentos*, os aspectos “sociais” da estória, como as simpáticas interações do protagonista Samuel, um diretor de *supply chain*, sua esposa Eduarda e seu filho Fábio humanizam a estória, mas não chegam a distrair o leitor do objetivo principal do livro, que é a gestão de redes de suprimento. E é aqui que o livro mostra a que veio.

Temas de difícil tratamento, como a interação entre a estratégia corporativa e a gestão da cadeia de suprimentos, o tratamento dos chamados “*trade-offs*” nas operações, a importância da capacitação e do apoio da alta direção em qualquer mudança organizacional, a necessidade de integração entre setores da organização e entre a organização e seus parceiros da cadeia, a lida com a resistência natural às mudanças de vários atores envolvidos, a justificação de processos não necessariamente intuitivos como o processo de planejamento de vendas e operações (S&OP) e de planejamento mestre de produção (MPS) surgem numa sucessão natural e lógica, numa estória que descreve uma empresa, fictícia, mas totalmente plausível, transformando-se e tornando-se muito mais competitiva com a adoção do que hoje se reconhece como as melhores práticas em gestão da cadeia de suprimentos.

Só um corpo de coautores com uma substancial bagagem prática na implantação destas técnicas e conceitos seria capaz de, tão fielmente, descrever personagens do livro que, o leitor logo perceberá, são tremendamente representativos dos personagens reais que ocupam posições nas empresas reais do mercado. Impossível para qualquer profissional corporativo não se identificar com as situações narradas e não tirar delas lições importantes.

Este é de fato um livro importante e que, tenho certeza, vai ajudar um grande número de profissionais envolvidos com o tipo de mudança descrita ou profissionais que estejam pretendendo embarcar em iniciativas de transformações organizacionais em geral e/ou especificamente na implantação de melhores práticas na gestão da cadeia de suprimentos.

Boa leitura!

**Henrique L. Correa,**

Professor das cadeiras de “Operations Management” e  
“Global Supply Chain Management”, Crummer Graduate School of Business,  
Rollins College, Winter Park, Flórida, EUA.

## Depoimentos

“Texto muito bem articulado, revela com simplicidade e realismo o dia a dia do profissional de gestão de cadeias de suprimentos, os problemas clássicos, as angústias diante dos desafios, a necessidade de ‘orquestrar’ diversas áreas, a ênfase nos processos e nos atores e, acima de tudo, na mudança comportamental. Uma abordagem inovadora, ausente no Brasil, deve ser referência para todos os profissionais que atuam na área, sejam experientes ou iniciantes, nos diversos níveis hierárquicos. O livro traz ainda as melhores referências institucionais para aqueles que sentem a necessidade em aprofundar conceitos.”

**Marcelo Turri, Diretor de *Supply Chain* – Alpargatas S.A.**

“Imperdível! Leitura mandatória para todos que buscam melhorias significativas por intermédio da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Com uma leitura envolvente, objetiva e realista, este livro conecta os desafios do mundo dos negócios, as necessidades das empresas, dos seus clientes e fornecedores, com os conceitos mais avançados de *Supply Chain Management*. O leitor encontrará a inspiração necessária para transformar sua cadeia de suprimentos e criar vantagem competitiva sustentável para sua empresa.”

**Alexandre Barreto, *Supply Chain Director*  
da Bunge Brasil**

“Em todas as atividades desenvolvidas ao longo de minha carreira sempre considerei que a boa prática é aquela que tem como principal fundamento uma teoria sustentável e realmente factível, pois a partir desta combinação geralmente alavancamos grandes possibilidades de materializarmos bons resultados, bem como gerar oportunidades de evolução

continua ao longo do tempo. Quando focamos especificamente os processos de *Supply Chain Management*, é comum observar-se importantes *gaps* entre aquilo que é praticado *versus* as teorias que suportam o assunto, pois na maioria dos casos existe de fato uma carência de embasamento teórico que pode ser determinante na geração de valor e de diferenciais competitivos. Portanto, a meu ver, a interdependência entre prática e teoria é imprescindível para aprimorar efetivamente a eficiência e a eficácia nos processos empresariais.”

**Fabio Faria, Diretor Corporativo de Tecnologia da Informação da CSN – Companhia Siderúrgica Nacional**

“Este livro apresenta, de uma forma extremamente direta e leve, a importância do conhecimento teórico e conceitual de SCM na solução dos problemas do dia a dia de uma empresa. Inovador, utilizando-se de personagens e empresa hipotética, faz com que as pessoas se vejam de alguma forma ali representadas e certamente motivadas a estudar ou reciclar os conceitos de SCM.”

**Dirceu L. Guaglianoni Jr., Diretor de Manufatura e Supply Chain da A.W. Faber-Castell Brasil**

“Este livro traz importantes reflexões sobre as angústias, as dúvidas, mas também sobre a construção de soluções para gerir a cadeia de suprimentos de maneira simples, objetiva e com alta performance. Com uma abordagem lúdica auxilia na identificação dos gargalos ‘emocionais’ e ‘técnicos’ da gestão e mostra a rota de construção de soluções, tomando como relevante um aspecto normalmente subestimado em importantes processos de mudança — as pessoas — que são o principal ‘elo’ na gestão da cadeia de suprimentos.”

**Gino di Domenico, CEO – G&C Partners**

“No primeiro dia de trabalho de qualquer gerente na nossa empresa, estes deveriam receber três coisas: boas-vindas, nosso guia de cultura/regras do jogo e este livro! Certamente, com este livro pouparíamos alguns meses de sofrimento e catalisaríamos resultados de forma mais rápida. Brilhante!”

**Claudio Nessralla, COO e RH da Morena Rosa Group**

## Agradecimentos

Agradecemos e dedicamos este livro aos alunos, pesquisadores e profissionais de gestão da cadeia de suprimentos com quem convivemos nos últimos 20 anos e que foram nossa inspiração ao escrever essa estória. Agradecemos também à Márcia Rodrigues pela sua contribuição de escritora transformando em romance a nossa história e ao José Carlos Dornelas pela amizade, trabalho e incentivos, fatores essenciais à realização deste livro. Um obrigado em particular a nossas famílias pelo constante e incondicional apoio.

*Os Autores*

## Sumário

	<b>Personagens Principais</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>O Desafio</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Pensando Fora da Caixa</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Cadeia de Sofrimentos</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Vendo os Problemas de Cima</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Beco sem Saída em Nova Iorque</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>A Primeira Boa Surpresa</b>	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>Não Estou Sozinho</b>	<b>18</b>
<b>8</b>	<b>O Fator Conhecimento</b>	<b>20</b>
<b>9</b>	<b>Achando o Fio da Meada</b>	<b>23</b>
<b>10</b>	<b>Sem Paixão Nada Acontece</b>	<b>25</b>
<b>11</b>	<b>O Porteiro</b>	<b>27</b>
<b>12</b>	<b>Um por Todos e Todos por Um</b>	<b>29</b>
<b>13</b>	<b>Começando a Mudança</b>	<b>31</b>
<b>14</b>	<b>O Fura-Fila</b>	<b>34</b>
<b>15</b>	<b>Cachorro de República</b>	<b>36</b>
<b>16</b>	<b>Quando o Barato Sai Caro</b>	<b>38</b>
<b>17</b>	<b>Fechando o Cerco</b>	<b>40</b>
<b>18</b>	<b>Novos Tempos, mas Velhos Hábitos</b>	<b>42</b>
<b>19</b>	<b>O Caldeirão Esquenta!</b>	<b>45</b>
<b>20</b>	<b>Eles Não Sabem que Não Sabem</b>	<b>48</b>
<b>21</b>	<b>Uma Luz no Fim do Túnel</b>	<b>51</b>

22	O Círculo Vicioso	55
23	O Mapa do Inferno	57
24	Santo de Casa Não Faz Milagre	61
25	Começando a Falar Não	64
26	A Arte da Estratégia	67
27	Nós Não Sabíamos que Não Sabíamos	70
28	Estoque Emocional	73
29	Falando de Pessoas e Times	76
30	Cada Cavada um Monte de Minhocas	79
31	Falando a Mesma Língua	82
32	Novos Tempos, Novos Ares	85
33	Aterrissando o Helicóptero	87
34	Atrasamos Todos os Pedidos	90
35	Aproveitando a Capacidade ao Máximo	92
36	Amarrando as Pontas	95
37	Alianças Dentro e Fora da Empresa	98
38	Trilhando Novos Caminhos	100
39	As Melhorias Não Param	102
40	Enxugando a Gordura	104
41	Ampliando os Horizontes	106
42	Alinhando as Metas	110
43	A César o que É de César	114
44	Círculo Virtuoso	116
45	Olhando para o Futuro	118
	Questões de Discussão	121
	Principais Certificações Internacionais	136
	Índice	138

# Gestão da Cadeia de Suprimentos

Uma jornada empreendedora  
da prática à teoria

## Personagens Principais

**Carla Elias de Oliveira** é a CEO: executiva de carreira, 52 anos, economista com especialização em gestão empresarial, casada, mãe de dois filhos. Tem como característica de liderança a qualidade de delegar tarefas, uma visão inovadora e ser boa ouvinte.

**Celso Lindemberg** é chefe de logística: trabalha na empresa há 20 anos. Iniciou como auxiliar de produção, com passagem pela expedição e almoxarifado.

**César Lazzarette** é chefe de uma das 14 linhas de produção da empresa: técnico em mecânica industrial, está na Bandeirantes há 13 anos. Iniciou como aprendiz na área de manutenção.

**Damião Christovão** é diretor de compras: começou na empresa como gerente de compras, subordinado à diretoria comercial. Foi promovido a diretor após uma reestruturação que separou a gerência de compras da diretoria comercial.

**Daniel Veiga** é consultor: com experiência de 15 anos em gestão de operações, é engenheiro de produção com mestrado em administração e certificado em *supply chain management* pela USCI. Também é professor de MBA. Trabalhou 10 anos em uma empresa de consultoria internacional e há cinco anos decidiu abrir sua própria companhia na área, com foco em educação profissional e ênfase na cadeia de suprimentos.

**Danyelle Marques** é gerente de marketing: formada há 12 anos em marketing por uma renomada instituição de ensino, fez especialização no exterior. Solteira, gosta de viajar e de mudanças. É ambiciosa e está sempre disposta a aprender e conhecer coisas novas.

**Demerval Israel** é diretor industrial: formado em engenharia mecânica, é amigo dos donos da Bandeirantes. Desenvolveu toda sua carreira na empresa e não aprimorou sua formação. É dedicado e trabalhador, tem uma capacidade profissional empírica, mas não consegue solucionar os problemas de interface da sua área com as demais.

**Djalma Callandrini** é diretor comercial: com uma carreira consolidada na área comercial, trabalha há 20 anos na Bandeirantes. Foi considerado o melhor vendedor da empresa, tendo sido promovido ao cargo de diretor comercial há sete anos. Com bom perfil de relacionamento, é motivador e sabe trabalhar em equipe, porém é resistente a mudanças na sua área de atuação.

**Dorival Figueiras Tavares** é diretor de finanças e de TI: administrador de empresas com MBA em finanças, foi convidado para trabalhar na Bandeirantes após ter sido preterido em uma promoção na empresa na qual trabalhava anteriormente. Chegou à companhia com a missão de reduzir o capital de giro, buscar uma melhor equação de financiamento e implantar um sistema integrado de gestão.

**Eduarda**, esposa do Samuel: professora do ensino fundamental, é a maior apoiadora do marido que sofre com os conflitos profissionais. É mãe do Fábio, de sete anos, filho único do casal.

**Geraldo Ignácio** é gerente industrial: oriundo de uma família de engenheiros, concluiu recentemente o curso de engenharia mecatrônica. Tem vontade de fazer carreira na Bandeirantes e não mede esforços para alcançar seus objetivos.

**Paulo César Pimenta** é gerente de PCP: formado em computação, iniciou sua carreira na área de controle de qualidade. Subordinado ao diretor industrial, tem dificuldades com a área comercial.

**Pedro Castañeras** é presidente da empresa e do conselho: fundador da Bandeirantes, com 75 anos, resolveu buscar a profissionalização da empresa como forma de resolver o problema de sucessão.

**Rosely Hultz** é diretora do RH: é formada em psicologia, com especialização em gestão de pessoas. Assumiu o cargo na Bandeirantes a convite de Carla, com quem havia trabalhado anteriormente em outra empresa.

**Samuel Chagas**, diretor de *supply chain*: formado em engenharia civil e em administração de empresas, iniciou sua carreira quando ainda era estudante, tendo que trabalhar para pagar seus estudos. Pragmático, sempre gostou de aplicar na realidade o que aprendia nos estudos. Dinâmico, gosta de desafios e encontrou no esporte uma forma de compensar as pressões profissionais. Casado com Eduarda, é pai de um menino de sete anos. Foi contratado por Carla para estruturar o novo departamento de *supply chain* da Bandeirantes.

**Vanderlei Mandri** é vendedor da empresa: profissional experiente, está na Bandeirantes há mais de 20 anos. Começou sua carreira junto com o Djalma e conhece profundamente todos os clientes com os quais mantém um ótimo relacionamento. Ambicioso e pragmático, não mede esforços para atingir suas metas de vendas. É considerado o melhor vendedor da empresa.

## O Desafio

1

“Senhor Samuel, deu confusão na fábrica de novo”, disse César Lazzarette, chefe de uma das 14 linhas de produção da empresa de válvulas Bandeirantes. A companhia era reconhecida nacionalmente pelos seus modelos gaveta e de retenção.

“Qual será o problema dessa vez?”, pensou Samuel Chagas, diretor de *supply chain* (cadeia de suprimentos), que não aguentava mais ouvir esta frase. Duas vezes por semana, no mínimo, ele era avisado que uma linha parava por algum motivo inesperado.

Com a paralisação, o prazo de entrega das válvulas para os clientes nem sempre era cumprido, o que causava um transtorno que, às vezes, demorava semanas para ser contornado.

Quando assumiu o cargo, seis meses antes, não imaginava que encontraria a empresa nesta situação.

Aceitou a proposta porque gostou do desafio e também porque a Bandeirantes usava o famoso sistema integrado de gestão (Enterprise Resource Planning — ERP) Galáctio, que prometia revolucionar a gestão da cadeia de suprimentos. Afinal, iria dirigir o novo departamento de *supply chain* de uma das maiores companhias de válvulas do país e, com o sistema, teria mais tranquilidade para operar eventualmente as áreas de planejamento, logística, serviço ao cliente e suprimentos da empresa.

Samuel assumiu o cargo mesmo sabendo que estaria um ano somente montando a área, já que era uma função nova. Além disso, a empresa decidiu esperar para definir exatamente quais seriam as funções sob sua responsabilidade após entenderem melhor o que seria coordenado pelo *supply chain* e quais os resultados a serem perseguidos.

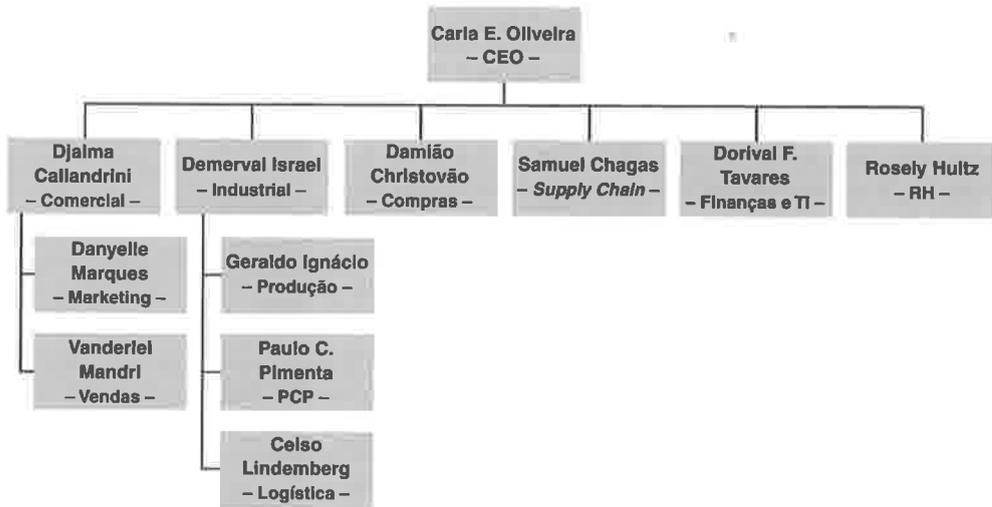
Ele chegou à Bandeirantes um ano depois que a CEO, Carla Elias de Oliveira, assumiu o cargo. A executiva queria criar uma área exclusiva para cuidar de *supply chain*, até então administrada pelo diretor industrial.

Convidada pela família Andrade Castañeras, proprietária da companhia que já completava 50 anos, ela assumiu o cargo por decisão do conselho da empresa. Com a urgência para melhorar o desempenho e para explorar todo o potencial de crescimento da empresa, eles decidiram apostar em alguém com experiência prática no assunto e dona de uma visão inovadora.

Carla ouviu atentamente o que cada diretoria tinha a dizer e sentiu que nas áreas de operações é que estavam as grandes oportunidades para melhorar. Chamou Rosely Hultz para assumir o RH e acompanhou de perto as ações do diretor industrial, Demerval Israel, para verificar se estava sabendo conduzir as ações de melhoria ou se elas fugiam das suas mãos.

Logo percebeu que as coisas não estavam funcionando, mesmo com o sistema ERP líder de mercado implantado para administrar entre outras funções o controle do estoque, as vendas, logística, suprimentos, ou seja, toda a cadeia de suprimentos.

Carla tinha assim um organograma temporário como parcialmente demonstrado abaixo:



“De onde veio este estoque excessivo? E por que ao mesmo tempo falta material para completar a montagem de válvulas? Esse sistema não funciona?”, perguntou Samuel.

“Uma parte do problema é por causa do nosso fornecedor que fabrica os rolamentos e não cumpre prazos”, respondeu César coçando a cabeça. “E o senhor sabe, não dá para montar as válvulas sem essas peças.”

No outro dia, Samuel apresentou o caso ao conselho. Até ele saber ao certo o que não estava funcionando na empresa, resolveu colocar toda a culpa na baixa produtividade dos fornecedores. Chegou, inclusive, a pedir a substituição de alguns. Os diretores mostraram-se resistentes à proposta. “Já mudamos três vezes de fornecedor e não conseguimos resolver o problema”, disse Pedro Castañeras, presidente do conselho. Os outros membros entreolharam-se, quietos e desconfortáveis. Samuel prosseguiu firme:

“Podemos então agendar um encontro com o pessoal da Barbosa Rolamentos para tentar resolver isso?”

“Já mudamos três vezes de fornecedor e não conseguimos resolver o problema.”

Reunião marcada, problema apresentado e os executivos da Barbosa tentaram argumentar que os prazos não eram cumpridos porque a Bandeirantes alterava muito os pedidos ao longo do mês.

“Nós mudamos conforme a demanda. Às vezes o cliente desiste da compra e suspendemos a remessa. No entanto, no mesmo mês chega um pedido maior ainda e precisamos correr atrás para cumprir o prazo”, comentou Danyelle, gerente de marketing, durante a reunião.

“Nós sempre falamos para vocês que precisamos de flexibilidade e agilidade de nossos fornecedores”, acrescentou Demerval, diretor industrial.

Após horas de discussão, os executivos da Barbosa prometeram cumprir todos os prazos. Promessa que, na prática, funcionou apenas por um mês.

Quando os fornecedores foram embora, o grupo da Bandeirantes permaneceu na sala e, finalmente, Rosely, até então quieta, resolveu falar: “Às vezes é importante ver o problema de outra perspectiva. Ver o que outras empresas estão fazendo e conversar com especialistas que podem trazer uma ideia ou abordagem inovadora. Haverá uma conferência internacional sobre cadeia de suprimentos. Os executivos das companhias em que eu trabalhei costumavam ir todos os anos. Quem sabe eles apresentam alguma solução prática para melhorar os nossos problemas?”, disse Rosely tentando convencer o amigo Samuel.

“Sempre achei essas conferências uma enrolação... Lugar para os vendedores de sistemas e consultoria mostrarem o seu produto”, pensou Samuel. Mas lembrou-se, logo em seguida, que não tinha nada a perder. Ele não sabia, na realidade, onde mais procurar a causa de seus problemas.

“Eu sempre acreditei que, somando a minha experiência prática e criatividade com o sistema Galáctio, eu seria capaz de identificar rapidamente os problemas e solucioná-los com facilidade”, refletiu.

Ao começar a perceber que a Bandeirantes, assim como as demais empresas pelas quais havia passado, também tinha problemas com a gestão da cadeia de suprimentos, Samuel ficou incrédulo.

“Já vi este filme”, pensou ao caminhar até o seu carro, no estacionamento da companhia.

Enquanto ajeitava a sua pasta no banco de trás do carro, ele continuou a refletir: “A empresa tem o melhor sistema do mercado, as melhores máquinas operando, bons profissionais... Não era para estar passando pelos mesmos problemas que as demais.”

Samuel começou a lembrar dos conflitos que enfrentou desde a época que concluiu a faculdade. Aliás, um pouco antes disso.

Sempre interessado em ver na prática o que os livros e as aulas diziam, começou a estagiar cedo. Logo no segundo ano.

“Perdi muita aula para conquistar meu espaço no mercado. Sei que, na época, parecia a melhor coisa. Mas, depois, tive de buscar cursos de especialização para ver o que deixei de aprender na graduação”, lembrou enquanto dobrava a esquina da rua da sua casa.

“Oi querido, tudo bem? Como foi o seu dia?”, perguntou Eduarda, sua esposa.

“Bom, e o seu?”

“Bom mesmo? Parece que você não está nada bem.”

“Sabe quando a gente tem a impressão de ter um *déjà-vu*?”

“Mas é um *déjà-vu* bom ou ruim?”

“Um que já estou cansado de ver. Parece que os problemas que passei em todas as empresas me acompanham para onde eu vou.”

“Como assim, Samuel?”

“Quando vim para a Bandeirantes achei que não teria mais problemas com máquina parada, cliente insatisfeito e

estoque abarrotado. Mas, a cada dia que passa, vejo que o cenário se repete. Até desanima”, disse Samuel olhando para a esposa enquanto retirava os sapatos e sentava no sofá.

“Samuel, você ainda é novo na empresa. Vai ver estavam precisando de você para as coisas começarem a se resolver.”

“Tem muita gente boa lá, Eduarda! Não é possível que ninguém deu um jeito nisso tudo até agora. E eles têm um sistema operando que é o dos meus sonhos. E só tenho mais seis meses para definir as funções da minha área.”

“Está vendo? Você mesmo está dizendo que o sistema é bom. Também já me falou que a CEO é uma profissional antenada e que só há gente com um bom currículo trabalhando com você na diretoria.”

“Mas a impressão que eu tenho é que somente isso não basta.”

“A diretora de RH sugeriu que eu participasse de uma conferência no mês que vem para ver se trago alguma solução para a empresa. Acho que não é o momento de largar tudo do jeito que está e me ausentar por alguns dias. Ainda mais com os pedidos atrasados lotando a minha mesa e as inúmeras ligações dos clientes reclamando.”

“Às vezes precisamos sair dos problemas para conseguir resolvê-los, lembre-se disso.”

“É verdade! E a Rosely do RH falou a mesma coisa. Poxa, acabei falando só de mim e não perguntei como foi o seu dia.”

“Foi tranquilo. Apesar de meus alunos estarem impossíveis hoje. Precisei chamar a atenção deles em todas as aulas do dia. Parecia que ninguém estava muito a fim de estudar. Tive de aderir à leitura para que ficassem um pouco quietos.”

Eduarda era professora de português.

“E o nosso pequeno Fábio, como está?”

“Foi brincar com um amiguinho do prédio ao lado. Daqui a pouco está de volta.”

“Lembra quando você me falava que a prática é importante, mas que a teoria é que nos dá base para colocarmos nossos ensinamentos nas operações diárias? Pois bem. Às vezes eu penso que deveria ter me dedicado mais à faculdade e deixado para estagiar um pouco mais tarde.”

“Também acho que você deixou algumas lacunas de conhecimento básico. No entanto, acredito que, com o tempo, conseguiu preencher algumas com as especializações que fez e, até, com o que aprendeu com os grandes executivos com quem trabalhou.”

“Você tem razão. Aprendi muito com a vida e com algumas pessoas. Mas confesso que meu bom senso e capacidade de improvisação também me ajudaram muito. Precisava tomar uma decisão rápida, eu seguia meus instintos e, ao final do dia, eu percebia que dava certo.”

“Claro que ajudou, mas eu acredito que a lógica é uma das suas qualidades. E quando nos deparamos com um problema que exige uma decisão imediata, ela ajuda bastante”, comentou Eduarda.

“Mas não é somente a lógica...”

“Pelo que me conta do seu dia a dia, percebo que você é muito criativo nas suas decisões. Se o negócio enrosca de um lado, você busca alternativa no outro lado para solucionar o problema, mesmo que seja provisória.”

“Um chefe me falou isso em uma avaliação, mas ressaltou que este meu lado era bom, mas que nem tudo poderia ser tratado como solução improvisada.”

“Também acho que você deixou algumas lacunas de conhecimento básico.”

“Ele tem razão, não é mesmo? Por sinal, faz três semanas que aquele jeitinho que você deu na pia e que melhorou o vazamento ainda não foi finalizado e continua pingando no armário, que já está até mofando.”

“Sim, mas nem tudo dependia de mim. Eu precisava que o departamento de suprimentos, por exemplo, fizesse uma programação de compras mais precisa para eu poder operar. Também precisava que as máquinas não tivessem problemas e o fornecedor cumprisse o nosso acordo”, voltou a falar sobre os problemas do trabalho, sem perceber a indireta da esposa.

“Eu sei, querido! Não estou te criticando. É que as empresas estão buscando profissionais cada vez mais completos e que entendam de maneira mais ampla sobre o seu negócio.”

“Você tem razão. Percebi isso nas minhas duas últimas entrevistas de emprego. Vi que em ambas o diretor de RH questionou a minha capacidade de solucionar conflitos, de gerir uma equipe e de implementar uma solução. Também fui questionado sobre o momento atual da economia e sobre o impacto do câmbio no meu negócio.”

“Acompanhei os alunos do ensino básico em uma feira de profissões e ouvi isso em algumas palestras. Os especialistas falaram para os alunos que não bastava apenas dominar bem o lado técnico da profissão que iriam seguir. Eles precisavam saber como ser um bom líder, conhecer bem o mercado que queriam atuar e buscar sempre um diferencial.”

“Nossa! Esses assuntos já estão sendo abordados por jovens no ensino fundamental!”

“Sim, querido! Por isso eu falo que sua empresa pode exigir mais dos seus funcionários, mas não é apenas ela que está fazendo isso. É uma demanda do mercado.”

“Olha quem vem chegando. Oi, Fábio, tudo bem?”

“Tudo, papai.”

“Por que você está tão sujo?”

“Estava brincando no parquinho com o Bruno.”

“Ah! E estava divertido?”

“Sim, mas ralei meu joelho.”

“Vamos tomar banho que eu cuido de você e daqui a pouco o jantar estará pronto.”

“Tá bom, mamãe.”

Durante o jantar, Samuel tentou esquecer os problemas da Bandeirantes, mas toda hora lembrava de algum conflito, seja na linha de produção, no departamento de compras ou na logística.

Eduarda percebeu a distância do marido e recomendou que ele tentasse esquecer os problemas.

“Amanhã é outro dia. Você vai ver como as coisas vão melhorar”, disse.

# 3

## Cadeia de Sofrimentos

Desde que entrou na Bandeirantes, Samuel conquistou a confiança de uns, por ser bastante articulador e ter passado pelos diversos departamentos de uma cadeia de suprimentos, e a implicância de outros, por sempre ter uma opinião formada sobre o motivo de haver falha na entrega de um pedido, por exemplo.

“Mas esse pedido já não deveria ter sido finalizado ontem?”, perguntou ao Demerval Israel, diretor industrial.

“Sim, Samuel! Mas a produção parou porque o fornecedor não entregou as peças da linha 5”, disse e prosseguiu:

“Fui reclamar com eles, e o representante da empresa me disse que não havíamos pedido mais material e que tudo o que estava encomendado foi entregue.”

“Como isso é possível?”

“Fui questionar o departamento de compras, e eles me informaram que reduziram o pedido porque há dois ou três meses mantínhamos um estoque acima do normal desta peça. E, como são cobrados para reduzir o estoque, não poderíamos manter estes níveis por mais tempo.”

“E por que tinham peças a mais no estoque, Demerval?”

“Por que nós sempre pedimos uma margem de segurança para o caso de o departamento de vendas fazer algum pedido de última hora, o que era comum até então. Só que, nos últimos meses, eles aumentaram os pedidos de outra válvula e reduziram os dessa. Por isso houve um desequilíbrio.”

“Este papo está muito esquisito. É muito ‘achismo’ dos departamentos. Nós temos instalado aqui o melhor sistema do mercado, inclusive com o módulo de MRP (Material Requirement Planning) implementado. E todos resolvem fazer planos da sua cabeça? Desse jeito não há como resolver os problemas da empresa.”

“Samuel, nós sempre trabalhamos assim. Por sinal o MRP recebeu o apelido de ‘materiais rodando por aí’, pois até hoje ninguém efetua compras com os pedidos que ele gera. Os

diretores sabem mais sobre os seus departamentos do que o sistema que, aliás, foi mais um projeto da área de TI do que de negócios. Afinal, eles acompanham o mercado, conhecem os nossos clientes e sabem, por exemplo, a quantidade de material suficiente que devem importar para garantir estoque até a chegada do próximo navio.”

“Demerval, do jeito que as coisas estão, eu não acho que todo mundo saiba tudo não. Se todos soubessem realmente, a empresa não estaria prestes a perder importantes clientes e não teria deixado de crescer nos últimos anos.”

“Mas todas as companhias estão apreensivas por causa da crise econômica.”

“Engano seu. Você leu o jornal hoje? Nosso concorrente prevê um crescimento maior do que o nosso para este ano. Isso pega mal no mercado. Os clientes podem achar que não estamos muito bem e procurar outro fornecedor.”

“Realmente eu não li o jornal”, falou Demerval refletindo sobre o que Samuel disse.

“E sabe o que é mais interessante nisso tudo? Eu conheço muita gente que trabalha lá. Alguns, inclusive, fizeram faculdade comigo. A empresa não tem nem um sistema tão evoluído nem uma carteira de clientes como a nossa.”

“Então como este desempenho é possível?”

“É isso que eu quero saber.”

Depois da discussão com Demerval, Samuel seguiu para a sala da CEO. Bateu no vidro e perguntou se poderia entrar.

Carla estava numa ligação e fez sinal para Samuel entrar e aguardar.

“Oi, Samuel, como está?”

“Vou bem, Carla. Gostaria de falar com você sobre alguns problemas que tenho acompanhado na empresa. É muita gente tomando decisão sem comunicar o outro departamento, na minha opinião. Hoje, por exemplo, atrasamos a entrega de um pedido porque faltou material na linha 5 para concluir a produção.”

“E por que isso aconteceu?”

Samuel contou todo o episódio para Carla, que ficou de abordar o assunto na reunião de diretoria que teriam no dia seguinte.

Depois da conversa, Samuel seguiu para a sua sala, respondeu alguns e-mails e analisou novamente os números do sistema.

“Não entendo o motivo de ele não estar funcionando como deveria. Preciso falar com Dorival”, pensou.

Dorival Figueiras Tavares era o diretor de finanças e de tecnologia da informação da Bandedeirantes. Ele foi o responsável por pesquisar e implantar o sistema Galáctio na empresa.

“Dorival, sempre ouvi maravilhas sobre este sistema ERP. Não entendo o motivo de ele não nos ajudar na gestão de toda a cadeia”, indagou Samuel.

“Ele funciona realmente, mas não faz milagres. Se cada departamento não fizer a sua gestão corretamente, certamente ele não vai funcionar. Vai acabar virando o famoso ‘empresa regida por planilhas’, apelido dado aos sistemas ERP que não funcionam direito”, disse Dorival.

“Como assim? Não entendi”, perguntou Samuel.

“Ele só calcula o que a gente pede. Se você não pedir nada, ele vai operar apenas com as informações que ele tem. Se você precisa fabricar um lote de mil válvulas no mês, precisa acionar todas as operações para não faltar material, garantir que haverá caminhão para entregar etc.”

“Mas isso não vem sendo feito?”

“Vem, mas sempre ocorrem mudanças ao longo do mês e os dados nem sempre são atualizados.”

“E por que não?”

“As pessoas estão acostumadas a negociar diretamente com os departamentos responsáveis e, com isso, acabam atravessando os pedidos. E quando as informações não batem com a percepção deles, busca-se o caminho paralelo de troca de e-mails, relatórios, telefonemas, e não o de se entender a causa e corrigir no sistema. Eles dizem, inclusive, que tudo ficou mais burocrático e engessado.”

“Isso não pode continuar assim. Poxa, bem agora que preciso resolver estes problemas apareceu uma conferência para eu ir na próxima semana.”

“Ah é! Sobre o quê?”

“Gestão da cadeia de suprimentos.”

“Puxa! Você vai ouvir mais sobre o mesmo. Acho que você vai perder seu tempo.”

“Isso é o que mais me desanima! A empresa quase explodindo e eu tenho de me ausentar por alguns dias!”

“Aproveite para relaxar porque quando voltar os problemas ainda estarão por aqui”, brincou Dorival.

“Pior que eu não posso discordar de você porque sei que isso é certeza.”

Na sexta-feira, Samuel nem almoçou para tentar deixar tudo em ordem antes de viajar. Pediu para Sandra, sua secretária, comprar um lanche e um refrigerante e não saiu da sua sala.

“Será que eu preciso ir mesmo?”, pensava entre uma confusão e outra que resolvia.

Ao final do expediente, pegou os dados sobre o seu voo na segunda-feira com Sandra e saiu.

“Boa viagem”, desejou Sandra.

“Obrigado! Qualquer coisa pode me ligar no celular.”

“Ok!”

“E quando as informações não batem com a percepção deles, busca-se o caminho paralelo de troca de e-mails, relatórios, telefonemas, e não o de se entender a causa e corrigir no sistema. Eles dizem, inclusive, que tudo ficou mais burocrático e engessado.”

“Que desafio! Não imaginava que a situação estaria tão complicada nesta empresa, quando aceitei assumir o cargo, a ponto de não conseguir resolver com minha experiência e criatividade”, pensava Samuel enquanto acomodava-se no avião para Nova Iorque, rumo à conferência.

Samuel admirava os últimos raios de sol daquele fim de tarde pela janela. Apesar de ser um homem prático, gostava de sentar-se no assento da janela desde pequeno, quando costumava viajar ao lado do pai. Mas seus pensamentos ainda estavam na empresa: em tudo o que enfrentara até aquele momento e o que estava por vir. Como poderia fazer a companhia finalmente deslanchar?

Por que uma grande empresa e sua cadeia de suprimentos, com bons profissionais e com equipamentos de primeira linha, não conseguia registrar um bom desempenho há dois anos?

“Temos potencial para crescer, já que somos a melhor na comparação com as concorrentes”, pensou, e foi interrompido pelo aviso de que estavam prontos para decolar.

Enquanto o avião ganhava altura ele observava as luzes da cidade de São Paulo, neste momento já acesas, contrastando com o escuro céu.

A comissária de bordo avisa que os equipamentos eletrônicos podem ser ligados e Samuel abre a planilha no computador.

“Por que estes números não são satisfatórios? Por que o estoque continua elevado e há máquinas paradas por falta de matéria-prima? Por que há clientes que reclamam do atraso nas entregas, se nós seguimos os processos definidos? Por que o custo logístico não para de subir? Pela análise de desempenho, tudo parece estar no lugar.” Não seria naquela planilha ou relatório que ele encontraria as respostas que procurava.

“Aliás”, pensou Samuel, “estes números não parecem os mesmos que vi no sistema da empresa durante a reunião. Alguém deve ter acrescentado informação ou alterado algum índice.”

Passaram-se cerca de duas horas e Samuel adormeceu, acordando somente com as luzes acesas e uma voz feminina anunciando o jantar. Após a refeição ele resolve relaxar — quem sabe teria alguma ideia. Pesquisou o menu de filmes na tela do assento, mas nada pareceu interessante. Acabou optando por uma coletânea de rock. E dormiu novamente.

Teve um sono agitado e sonhou com algo que de fato havia acontecido dias antes: uma máquina que parou por falta de matéria-prima e ninguém sabia explicar o que havia acontecido. Acordou preocupado. “O pior é que viajei sem resolver esse problema”, não pôde deixar de pensar.

Também se lembrou da ligação de dois clientes muito irritados porque as válvulas não foram entregues no prazo, o que havia causado um verdadeiro transtorno para a produção deles.

“E o pior é que eles já avisaram que não estão satisfeitos e que não vão mais tolerar atrasos”, lembrou.

Quando voltasse iria resolver a questão do sistema, que também não estava funcionando como o prometido pelo desenvolvedor do ERP e pela consultoria contratada para implementá-lo que, aliás, eram patrocinadores da conferência. Haviam garantido que, ao implementarem o software, teriam uma visão completa e integrada da Bandeirantes. E, com isso, a produtividade aumentaria, e os clientes ficariam satisfeitos.

“E o pior é que eles já avisaram que não estão satisfeitos e que não vão mais tolerar atrasos.”

As luzes do avião acenderam novamente. Era hora do café da manhã e, em breve, Samuel estaria em Nova Iorque.

“Será que esta conferência trará alguma solução? Será que consigo encontrar uma empresa que usa bem o Galáctio e esteja realmente satisfeita?”, pensou, antes de escolher entre café ou suco de laranja.

## 5

Beco sem Saída em  
Nova Iorque

Samuel chegou ao aeroporto J.F.K. em Nova Iorque e foi direto para o Jacob K. Javits Convention Center, espaço onde seria realizada a conferência, localizada na 5ª Avenida e próximo ao Empire State Building. Lá fez a inscrição, baixou o aplicativo com a programação do evento e seguiu para o hotel onde ficaria hospedado.

Fez o *check-in* e resolveu dar uma caminhada para conhecer a cidade. Andou pela 5ª Avenida na tentativa de conhecer alguns edifícios famosos da redondeza como o Empire State Building, a Catedral de St. Patrick, a Biblioteca Pública e o Rockefeller Center. Também passou em frente ao Metropolitan Museum of Art e só entrou no Museu Solomon R. Guggenheim porque havia uma exposição temporária do Picasso, possível de ser vista rapidamente.

Depois de caminhar por horas, sentou em um café para comer alguma coisa. Pediu um sanduíche, um refrigerante e checou os e-mails no seu smartphone. As notícias não eram nada animadoras e, por um momento, desejou não ter acessado o e-mail.

Chamou o garçom, pediu um *muffin* e um café.

De volta ao hotel, aproveitou para ligar o *notebook*. Colocou a senha de *wi-fi* do local e começou a responder os e-mails mais importantes da diretoria da Bandeirantes.

“O fornecedor Barbosa não entregou as peças novamente no prazo”, escreveu Demerval.

Samuel lembrou-se que os executivos da Barbosa disseram na reunião que a Bandeirantes não se programava para enviar os pedidos de compra. “Será que pressionar o fornecedor é a solução? Realmente nós não fazemos uma previsão mensal. Vamos aumentando ou diminuindo os pedidos conforme a necessidade”, refletiu Samuel.

Em outro e-mail viu que a gerente de marketing, Danyelle Marques, reclamava da falta de válvulas. “Precisamos aumentar a produção porque a equipe do departamento co-

mercial está para fechar um grande pedido da nova linha de gavetas, mas o Demerval disse que não consegue cumprir o prazo que deram para o cliente.”

Após abrir o frigobar para pegar uma água, continuou ligado no computador. Abriu as planilhas e resolveu mandar um e-mail para o pessoal da Bandeirantes questionando os números.

“Estes dados são os mesmos que temos no sistema ou há alguma divergência do que foi apresentado?”, perguntou Samuel a um dos funcionários. Ele lembrou que, para uma reunião da diretoria, a CEO pediu para imprimir a planilha que o departamento de marketing apresentou.

“Lá as vendas estavam melhores do que eu vejo aqui. Por que será?”

E as previsões de vendas eram otimistas. “Tudo bem que os pedidos não estavam finalizados, mas tínhamos boas chances de fechar as vendas”, argumentou Danyelle durante a reunião de diretoria.

O que teria acontecido afinal?

Após horas analisando tudo, Samuel finalmente resolveu descansar um pouco, o que vinha sendo muito difícil. Pela primeira vez em sua vida profissional, Samuel estava se questionando sobre a sua real competência e se não tinha dado um passo maior do que as pernas. E para piorar ele não sabia mais por onde começar a resolver os problemas.

“Pela primeira vez em sua vida profissional, Samuel estava se questionando sobre a sua real competência e se não tinha dado um passo maior do que as pernas.”

Samuel acordou cedo, seguiu para a conferência e aproveitou os *cookies* e *cupcakes* que acabavam de ser servidos. Também se enjoou um pouco ao ver os bacons fritos e ovos mexidos. “Falam muito sobre o café da manhã americano ser muito calórico e não ter nada do nosso café com leite e pão na chapa. É realmente difícil imaginar que alguém consiga comer tudo isso e passar bem o dia”, pensou.

Olhou para os lados e não encontrou ninguém conhecido.

“Os *cookies* estão maravilhosos, não acha?”, a pergunta veio de um homem loiro e alto, biotipo americano, que se aproximou sem que ele o notasse.

“Estão bons mesmo”, afirmou Samuel.

“De onde você é? Não consegui identificar o seu sotaque”, disse o americano.

“Eu sou do Brasil. O senhor já esteve lá?”

“Não, mas eu conheço alguns brasileiros. Minha sobrinha, inclusive, foi conhecer o litoral do Nordeste do seu país. Ela ficou na casa de uma amiga que a recebeu durante um intercâmbio. A propósito, meu nome é Joe Collins”, apresentou-se o americano.

“O meu é Samuel Chagas”, respondeu o brasileiro.

“Você já participou da conferência da USCI (Universal Supply Chain Institute)?”

“Não, é a minha primeira vez. Inclusive quero conferir toda a programação para escolher quais as palestras que irei assistir. Um amigo me disse que há muitas apresentações simultâneas”.

Eles caminhavam conversando e seguiram até um enorme painel interativo que estava na recepção do evento e que atraía a atenção do público.

Por ter ficado até tarde analisando os relatórios da empresa, não teve tempo de conferir a programação no aplicativo. Após selecionar a sequência de palestras, era só transferir para a agenda do aplicativo e seguir para os painéis.

A programação da conferência era extensa. Cada participante precisaria escolher entre seis palestras simultâneas, ministradas por hora durante os dois dias e meio do evento.

O sistema permitia que o participante selecionasse o conteúdo conforme a sua necessidade. Samuel achou a proposta maravilhosa e muito moderna. “Eu não conseguiria montar um programa sob medida no velho folder de papel. E bem que o Galácio podia funcionar assim na Bandeirantes”, pensou.

“Joe, você conhece alguma empresa que está satisfeita com o uso e os resultados do Galácio?” perguntou Samuel.

“Com certeza, e são muitas. E você vai ver aqui na conferência que o sistema é a parte mais trabalhosa, no entanto, é a mais fácil de mudar. O desafio está em outro lugar, mas vamos escolher palestras que te ajudem a entender isso sozinho”, respondeu Joe.

Ao perceber o espanto do brasileiro, Joe se ofereceu para ajudá-lo. Experiente, o americano frequentava a conferência todos os anos e sabia como funcionava.

Samuel acompanhava toda a seleção do novo amigo atentamente, sem questionar. Quando Joe terminou, olhou para o brasileiro e disse: “Estas são as principais palestras. Assista as duas primeiras apresentações e conversaremos durante o almoço”, comentou Joe.

Samuel aceitou a proposta e eles seguiram juntos para o auditório para a abertura do evento.

“[...] o sistema é a parte mais trabalhosa, no entanto, é a mais fácil de mudar. O desafio está em outro lugar [...]”

O presidente da USCI, Thomas Smith, deu as boas-vindas aos participantes e chamou o palestrante, Peter Stuart. Ele iria falar sobre o caso da MetalOil, que chegou a perder grandes clientes para os concorrentes por não cumprir os prazos.

“É o que vai acontecer com a minha empresa se eu não mudar a situação o quanto antes”, pensou Samuel.

Peter começou a falar sobre a MetalOil: “A demora para reconhecer que tínhamos problemas quase nos levou à falência”, iniciou falando da companhia fabricante de tubos utilizados nas indústrias químicas, petroquímicas e refinarias de petróleo.

Com forte atuação na Europa e nos EUA, a MetalOil precisou reformular parte da sua equipe e implantou um novo sistema para atualizar as suas operações e, assim, recuperar o mercado que havia perdido.

A companhia contratou profissionais qualificados e certificados pela USCI para reestruturar o processo de gestão da empresa.

“Houve resistência no começo. Quem estava há muito tempo na companhia não queria mudar o que já vinha sendo praticado de olhos fechados”, falava o palestrante. “Alguns executivos do alto escalão não queriam romper com antigos fornecedores por conta do relacionamento que mantinham com eles”, continuou.

“Já vi esse filme”, pensou Samuel.

Peter seguiu contando: “Depois de implantar o *software*, a companhia chamou uma consultoria para acelerar as mudanças. Houve um programa de desenvolvimento de fornecedores, e a equipe também passou por um processo de qualificação. Alguns executivos e gerentes tiveram de ser re-

“A demora para reconhecer que tínhamos problemas quase nos levou à falência.”

manejados para outras áreas assim como alguns foram promovidos, e houve mudança no processo de controle de estoque, compras, vendas e entrega.”

E Peter ressaltou: “O que entendemos com este processo todo é que a cadeia de suprimentos começa com o cliente. Claro que houve pane no começo, porque era muita informação para as equipes assimilarem em tão pouco tempo. Mas com a ajuda dos novos profissionais, que tinham uma base conceitual forte, experientes na gestão de mudanças e na integração de áreas, e com o apoio da consultoria, não tivemos um ano muito traumático”, brincou Peter, que acrescentou:

“E os clientes foram os principais parceiros nessa transição porque sabiam que seriam os grandes beneficiados com as mudanças.”

Antes que o palestrante encerrasse a sua apresentação, Samuel lembrou-se novamente da Bandeirantes. “Parece até que ele sabe sobre o problema pelo qual estou passando”, pensou.

Depois da apresentação de Peter, Samuel e Joe se separaram. Cada um seguiu o seu próprio roteiro de palestras.

Samuel ainda passou no estande do patrocinador do evento, a empresa que criou o sistema Galáctio, tentando achar respostas para os seus problemas.

Ficou surpreso com o número de empresas que o utilizam no mundo e sobre as histórias que os vídeos expostos no estande mostravam.

“Acho que o sistema da Bandeirantes não está implementado corretamente. Sei que em um evento as empresas querem mais é ‘vender o seu peixe’, mas ela não teria o que mostrar se não funcionasse. Talvez o nosso sistema não esteja configurado adequadamente para atender as nossas demandas. O Dorival também falou que não damos todas as informações necessárias para ele trabalhar para nós. Será mesmo?”, pensou enquanto observava os catálogos nas prateleiras.

No intervalo para o almoço, Samuel e Joe encontraram-se no *hall* e seguiram para o restaurante.

“E aí, Samuel, o que achou das palestras que eu te indiquei?”

“Realmente foram esclarecedoras! Gostei muito de tudo o que ouvi.”

Eles foram para o *buffet* para se servirem de salada e, ao procurarem um lugar para sentar, avistaram Peter da Metal-Oil e viram que tinham dois lugares em sua mesa. O cumprimentaram e se acomodaram. Não demorou para que o assunto viesse à tona:

“Peter, assistimos à sua palestra. Para ser sincero eu me identifiquei com os problemas que você relatou. Vejo as linhas de produção pararem toda semana, por um motivo ou por outro. Às vezes por causa do atraso na entrega de peças do fornecedor, outras por causa do cálculo errado de matéria-prima ou por mudanças na programação de curto prazo. Isso vem afetando muito o nosso desempenho. Até te ouvir, eu tinha certeza de que o nosso problema estava apenas no sistema. Mas tenho que te confessar que nunca pensamos nas pessoas e em seu alinhamento conceitual e prático. Era só ter o sistema, dar o treinamento e tudo estava resolvido. Pelo que ouvi na sua palestra, não é bem assim que as coisas funcionam”, disse Samuel.

“Estes são os principais problemas da maioria das empresas; por isso fui convidado para apresentar o caso aqui na conferência”, disse Peter com um sorriso. “Quando a minha companhia estava passando por esta situação, não conseguia visualizar uma forma segura para solucionar o problema. Foi preciso fazer uma análise criteriosa de tudo. Desde o sistema e de como era feito o controle do estoque até a promessa da data de en-

“Até te ouvir, eu tinha certeza de que o nosso problema estava apenas no sistema.”

trega. Avaliamos, inclusive, o desempenho dos funcionários. Mas a nossa ação principal foi focar na qualificação das pessoas.”

“Você já pensou em se certificar e conhecer as melhores práticas em *supply chain*?”, questionou Joe. “Depois que concluí o primeiro módulo, consegui fazer um projeto piloto de muito resultado e mudar alguns processos na minha empresa. Mas quando o programa de certificação foi ampliado para todas as outras áreas e níveis da empresa, demos um salto de desempenho, e nosso time todo ficou muito mais engajado.”

“É possível fazer a certificação no Brasil ou é preciso vir para os Estados Unidos?”

“Há representantes no Brasil. Aliás, um deles está na mesa da frente”, aponta Peter, elevando o tom de voz. “Daniel, venha aqui, por favor”, chamou Peter. “Este é o Samuel Chagas. Ele também mora no Brasil e quer saber mais sobre as certificações.”

“Olá Samuel, muito prazer, sou o Daniel Veiga!”

“Olá Daniel, prazer em conhecê-lo também.”

“Samuel, desculpe-me por não poder conversar muito com você, mas é que agora vou entrar em uma reunião. Em que hotel você está? Podemos jantar hoje?”

“Estou neste ao lado. Podemos jantar sim. E você, em qual hotel está?”

“Também estou perto do centro de convenções. Me ligue mais tarde para acertamos os detalhes, ok? Aqui está meu cartão.”

Samuel concordou e Daniel seguiu para a reunião.

O horário do almoço já estava acabando. Samuel e Joe seguiram para a sua programação de palestras separadamente.

Durante as próximas palestras, Samuel não conseguia se concentrar. Pensava na conversa que teve no almoço e em como poderia colocar todas aquelas ideias em prática. Mas com certeza eram ideias que ele nunca tinha tido e focado na sua carreira; principalmente na Bandeirantes.

Depois de mais três palestras, Samuel foi para o hotel. Apesar de cansado, tomou banho para relaxar e aguardou o horário para ligar para o Daniel.

Eles combinaram de se encontrar em um restaurante próximo ao centro de convenções.

“O que achou do primeiro dia da conferência?”

“Estou gostando. As que assisti foram muito interessantes. Identifiquei-me com o que foi relatado em muitas. Pareciam estar falando sobre o meu caso. Mas, principalmente, estão abrindo um novo caminho para resolver nossos problemas.”

“Os organizadores selecionam casos de pessoas que já estiveram na plateia buscando uma solução para a sua empresa. Por isso é natural que muitos se identifiquem com os relatos.”

“Puxa! Estou aprendendo bastante. Espero poder aplicar tudo isso na minha empresa quando voltar para o Brasil.”

“A qualificação de profissionais é muito importante neste processo”, disse Daniel.

“Ouvi isso de alguns palestrantes. Por isso perguntei se já podemos fazer a certificação no Brasil.”

“É possível sim. Inclusive, o primeiro módulo tem a versão em português. Os outros dois módulos estão disponíveis somente em inglês”, explicou Daniel.

Segundo ele, a USCI, organizadora do evento, era uma das principais instituições na área de qualificação de profissionais que trabalhavam diretamente com a cadeia de suprimentos. A organização concedia a certificação apenas para aqueles que conquistavam um nível elevado de conhecimento em *supply chain*.

Depois de ouvir todas as explicações de Daniel, Samuel falou sobre alguns problemas da sua empresa e reclamou que o sistema que tinham instalado há quase dois anos, que interligaria as informações e processos de toda a cadeia de suprimentos, não estava funcionando como prometido.

Ele disse que todos que o procuravam para certificação reclamavam do sistema.

“O que eu percebo é que muitas empresas instalam o sistema e acham que seus problemas estarão 100% resolvidos. E a coisa não funciona bem assim. É preciso revisar os processos e qualificar a equipe para melhorar o desempenho da empresa.”

“Mas nossos funcionários são muito experientes. Eles são especialistas nas suas áreas”, comentou Samuel.

“Isso é importante realmente, mas, como você mesmo disse, eles são especialistas nas suas áreas. Será que dominam o processo como um todo para pensar no desempenho da empresa por completo? Para o resultado ser bom, não adianta apenas um departamento estar funcionando a todo vapor.”

“Para ser sincero, não sei avaliar se os profissionais sabem sobre o funcionamento da empresa como um todo. Nas reuniões cada um fala sobre o seu departamento. Então, achava que isso seria suficiente.”

“Para um estoque estar equilibrado, por exemplo, o departamento de vendas precisa trabalhar em total sintonia com a área de produção. E o setor de compras precisa saber a demanda industrial para não deixar faltar matéria-prima ao longo do mês. Isso pode parecer óbvio para quem trabalha com *supply chain*, mas, na realidade, manter os departamentos em harmonia é uma das principais dificuldades da empresa”, disse Daniel, que acrescentou: “Você disse que instalou o sistema há quase

“Será que dominam o processo como um todo para pensar no desempenho da empresa por completo?”

dois anos. Talvez o seu problema esteja ligado à gestão e qualificação.”

“Acho que você tem toda a razão. Sempre há divergência quando trabalhamos com dados dos departamentos que, normalmente, consultamos separadamente. Os números de estoque nunca fecham.”

“A certificação lhe ajudaria a entender melhor a conexão entre cada um dos processos. Talvez uma universidade ou consultoria também possam te auxiliar a identificar as oportunidades de melhoria da sua companhia.”

Depois de uma longa conversa e um bom jantar, eles seguiram para seus hotéis para descansar.

## Achando o Fio da Meada

O segundo dia da conferência começou com a palestra de Robert Andersen, da Electroniks Corporation, fabricante de computadores e telefones celulares.

Ele falou sobre a equipe de vendas. “Brinco que há dois tipos de vendedores: os entusiasmados, que sempre falam que vão vender mais do que realmente vão conseguir no mês; e os oportunistas, que sempre fazem uma previsão menor e a ultrapassam, como forma de estar, aos olhos da empresa, superando as metas. No caso da minha empresa, os profissionais que mais se destacavam eram os entusiasmados, que provocavam uma produção descontrolada das peças. O pessoal de vendas convencia o setor industrial de que era sempre melhor sobrar estoque do que faltar. Com boa intenção, queriam que todas as demandas fossem atendidas, mesmo que as vendas não estivessem concluídas. Também queriam garantir quantidade de material suficiente para possível comercialização extra ao longo do mês e assim aumentar a sua participação de mercado.”

“Acho que sei como é”, pensou Samuel.

O palestrante tomou um gole de água e continuou: “Poucos conseguiam enxergar que o exagero na produção prejudicaria a empresa. Não era raro o mês em que acabávamos com o estoque abarrotado e com sucateamento de produtos. Por sua vez, muitos vendedores não se preocupavam em conhecer a fundo as necessidades dos clientes antes de solicitarem mais e mais produtos, comprometendo, assim, o capital de giro da empresa.”

A solução, segundo ele, foi envolver mais os vendedores. “Avisei que não dava para continuarmos trabalhando desta forma e que precisariam fazer previsões mais elaboradas para garantirmos o equilíbrio da empresa.” E suspirou, como se estivesse lembrando um mau momento: “As discussões foram muitas. Eles foram relutantes, argumentando que nossa atitude demonstrava desconfiança. Chamei então o melhor vendedor da companhia para conversar e perguntei: Quantas unidades de TVs de 42 polegadas vocês comercializam por mês?”

“Impossível prever porque o demanda mensal não é constante.”

Então peguei as planilhas com o balanço das vendas daqueles últimos seis meses e comecei a mostrar:

“Aqui consta que você vendeu 2000 unidades em maio, 1700 em junho, 1000 em julho, 1600 em agosto... Quanto você acha que vai vender neste mês?”

“O senhor mesmo está vendo que as vendas oscilam... Não consigo estabelecer uma meta confiável. Se o consumidor que chega à loja tem dúvida de qual modelo vai comprar, como é que você quer que eu saiba quantas TVs serão compradas?”

“Mas você sempre pressiona a fábrica para produzir mais unidades porque está quase fechando um negócio...”, argumentou Andersen.

“É porque eu quero garantir o melhor para os meus clientes. Às vezes eles precisam de mais unidades ao longo do mês.”

O palestrante parou um minuto e continuou contando: “Respirei e tentei, mais uma vez, fazer uma previsão: Então eu vou anotar aqui que você vai vender 2000 unidades, combinado?”

“Não, por favor! Raramente eu chego a este volume”, disse o vendedor, arregalando os olhos.

“Então vou colocar 1300”, disse escrevendo no papel.

“Assim o senhor também está tirando uma onda da minha cara. Pelo menos umas 1500 eu vendo”, riu o vendedor.

“Então você tem um número!”, disse e olhei bem dentro dos olhos dele.

“Não. Este é o mínimo. Mas em alguns meses eu vendo mais. Por isso eu não quero prever o mínimo.”

“O que você acha se fecharmos em 1600? Se você ultrapassar este número terá de jogar os pedidos para o mês que vem.”

“Mas e se o produto faltar?”

“É um risco que precisamos correr. Isso nos garante um estoque equilibrado e uma linha de produção que opera de forma planejada. Foi assim que consegui a minha primeira previsão de vendas e passei a conduzir a produção da empresa com um planejamento de operações e de vendas. Obviamente não vendemos exatamente 1600, mas isso não foi considerado um problema pois havíamos nos preparado para outros cenários. E estávamos alinhados.”

Aplausos. A palestra terminou, e todos foram para o *coffee break*. Depois de mais uma apresentação, Samuel conheceu mais algumas pessoas, trocou cartões e falou com eles sobre suas experiências. Ele podia enxergar cada vez mais nitidamente o que estava acontecendo na metalúrgica Bandeirantes e entendendo a importância da gestão na mudança junto com as questões técnicas de processos.

Mais duas palestras após o almoço e ele novamente pensou nas planilhas. “Nunca nos reunimos para discutir a previsão de vendas e alinharmos os planos de produção, compras, logística etc.”, lembrou.

O segundo dia da conferência chegou ao fim. Antes de Samuel partir para o jantar que marcou com os novos amigos, procurou o estande da USCI e comprou o material da certificação ali mesmo.

O jantar foi relaxante. Os executivos riam e falavam amenidades, já combinando de se encontrar na mesma conferência no ano seguinte, em San Antonio, no Texas.

“Ele podia enxergar cada vez mais nitidamente o que estava acontecendo na metalúrgica Bandeirantes.”

# 10

## Sem Paixão Nada Acontece

No terceiro dia, após a última palestra, Samuel fez o *check-out*, deixou as malas no hotel e foi caminhar pelas ruas de Nova Iorque. Chegou até uma loja onde comprou um carrinho com controle remoto para o seu filho Fábio e um *tablet*, em outra loja, para Eduarda.

Ele poderia percorrer as ruas por horas, mas como teria de estar no aeroporto já no fim da tarde, optou apenas por caminhar pelo Central Park, já que o dia estava bonito.

E foi durante o passeio que encontrou Andersen, o último palestrante, caminhando. Resolveu abordá-lo:

“Olá, o senhor é Robert Andersen, da Electroniks Corporation, não?”

“Sim, sou eu mesmo. Prazer em te conhecer.”

“Assisti a sua palestra na conferência de ontem. Prazer, meu nome é Samuel Chagas.”

“Que bom! Gostou da apresentação?”

“Sim. Me identifiquei muito com tudo o que o senhor falou.”

“Que coincidência nos encontrarmos aqui. Resolvi fazer hora no pulmão de Nova Iorque”, disse Andersen sorrindo.

“É mesmo um lugar muito bonito”, concordou Samuel, mas logo mudou a fisionomia e acrescentou: “Não tenho dormido direito por esses dias. Pensei muito em tudo o que você falou ontem e acho que finalmente estou conseguindo identificar os problemas da minha empresa e um caminho para resolvê-los.”

Andersen apontou para um banco e disse: “Sente-se aí, Samuel. Vamos conversar.”

Eles sentaram em frente ao lago, de onde avistava-se a outra parte da cidade, em uma tarde morna de primavera.

“Fico feliz por ter contribuído com a sua descoberta”, acrescentou Andersen. “Mas prepare-se porque é agora que você realmente terá dificuldades.”

“Por que você acha isso? Pensei que o mais difícil fosse localizar os problemas”, e Samuel franziu a testa.

“Agora é o momento em que as pessoas mostrarão resistência às suas ideias e tentarão dissuadi-lo de tudo o que propuser.”

“E o que me aconselharia a fazer para contornar esta situação?”

“Agora é o momento em que as pessoas mostrarão resistência às suas ideias e tentarão dissuadi-lo de tudo o que propuser.”

“Trace um plano de ação, juntamente com o CEO, e seja firme em suas decisões. Você terá dificuldades para vencer todo mundo e gerenciar as mudanças, por isso não será fácil e haverá resistência. Afinal, alguns podem até levar para o lado pessoal.”

Samuel prestava atenção, sem dizer nada. Depois sorriu e disse:

“Vamos comer alguma coisa?”

“Vamos.”

Eles deixaram o parque e entraram em uma lanchonete. Falaram sobre a família de ambos e Andersen mostrou-se curioso em relação ao Brasil. Samuel fez questão de pagar a conta. Depois se despediram e Samuel finalmente voltou ao hotel, pegou as malas e seguiu para o aeroporto.

Ao se acomodar no avião, desta vez mais relaxado, já não era o mesmo de dias atrás. Havia recobrado o ânimo e a motivação. “Sem entusiasmo e paixão nada sai realmente benfeito”, pensou.

Algumas ideias começavam a tomar forma nos seus pensamentos e ele já não estava tão ansioso e preocupado. Procurou um bom filme para assistir, jantou e dormiu a maior parte do tempo da viagem.

## O Porteiro

Quando Samuel chegou à fábrica, encontrou duas máquinas paradas e um tumulto em uma das linhas.

“Ainda bem que o senhor chegou. Estamos sem trabalhar desde a madrugada”, disse o gerente industrial Geraldo Ignácio.

“A Barbosa não entregou os rolamentos de novo?”

“Não. Dessa vez o problema não foi gerado por causa deles.”

“Então o que aconteceu?”, perguntou Samuel.

“O senhor está vendo aquele monte de caixas ali? São as peças de que eu preciso para continuar a produção das linhas que estão paradas.”

“Então qual o problema? Por que você não abre as caixas e volta ao trabalho?”

“Mesmo que eu faça isso, não conseguirei lançar a produção no sistema e nem faturar as peças porque o sistema é todo interligado. Para o Galácio as peças não estão disponíveis”, respondeu Geraldo.

“Mas por que estas peças não entraram no sistema? Quem deveria ter colocado?”

“Até agora não descobrimos. Falei com várias pessoas e todo mundo acha que é com o outro e ninguém soluciona o problema.”

Samuel foi pesquisar no sistema quem deveria ter lançado a entrada do material. Depois de tanto andar, soube que o problema estava na portaria e foi até lá.

“Até agora não descobrimos. Falei com várias pessoas e todo mundo acha que é com o outro e ninguém soluciona o problema.”

“Pereira, foi o senhor que liberou a entrada do caminhão com as peças que estão lá no pátio?”

O porteiro levantou o olhar, surpreso: “Fui eu sim. Pode conferir aqui na minha prancheta. Eu já deveria ter ido embora, mas o Osvaldo teve um imprevisto pessoal e vai chegar mais tarde hoje.”

“Por que o senhor não lançou as peças no sistema?”, indagou Samuel, curioso.

“Que sistema? O que eu tinha de fazer eu fiz. Pedi para ler a nota fiscal, registrei a entrada do caminhão identificado aqui na minha prancheta e depois o liberei. Sempre foi assim.”

“Não avisaram o senhor que, desde que implantamos o sistema na empresa o senhor precisaria registrar as informações da nota fiscal no computador?”

“Eu estou cobrindo as férias do Severino. Ninguém me falou que eu deveria fazer isso. O caminhão chegou, eu liberei, registrei a entrada e deixei o caminhão ir.”

“Mas o senhor não fez o treinamento quando entrou na empresa?”

“Não, senhor.”

Samuel pensou por alguns segundos e logo em seguida afirmou: “Vou ver como resolver esta situação.”

“Talvez seja melhor deixar o registro da entrada de mercadorias para o departamento de compras”, pensou Samuel enquanto seguia para falar com os responsáveis pelo setor.

Ao chegar ao departamento de compras, Samuel cumprimentou o diretor, Damião Christovão, e pediu para solicitarem a presença do Dorival.

Conversou com eles sobre o problema e foi informado que a direção deixou o registro nas mãos dos porteiros porque há gente 24 horas no local.

“Se deixássemos para dar entrada de peças somente no horário do expediente do departamento de compras, correríamos o risco de faltar peças à noite e deixar alguma linha parada até o outro dia. Por isso, foi consenso na diretoria que o melhor seria deixar para a portaria cuidar deste registro”, explicou Demerval.

“Mas o porteiro é temporário. Ninguém se preocupou em passar as instruções para ele?”, questionou Samuel.

“Talvez o RH possa lhe informar melhor sobre isso”, disse Demerval.

“Vamos discutir isso na próxima reunião da diretoria, por favor!”

“Combinado”, disseram os diretores em coro.

Samuel chega à sua sala e Sandra, sua secretária, começa a lhe transmitir os recados. O mais importante é que em uma hora ele teria uma reunião com a CEO e com a Rosely, diretora de RH.

Carla começou a questionar Samuel sobre o atraso de um pedido e o porquê de ele não ter feito nada. Ele a lembrou que estava na conferência em Nova Iorque e ficou fora nos últimos quatro dias e não sabia o que havia acontecido.

“Você trouxe novidades para melhorar o resultado e esses tipos de problema de linha parada em nossa cadeia de suprimentos, Samuel?”, perguntou a CEO.

“Aprendi muita coisa e tenho um novo caminho para a solução.”

“Que bom, porque as coisas aqui não estão nada bem”, disse a CEO.

Samuel explicou para as duas sobre a importância da capacitação conceitual e da certificação e disse que iria começar a estudar para consegui-la em seis meses. Decidiu começar por ele para dar um exemplo para os outros.

Negociou com Carla para chegar todos os dias às 6h da manhã — duas horas antes do início do expediente —, e começar a trabalhar apenas às 8h30. Isso, inclusive, seria bom para não perder tanto tempo no trânsito. Durante este período, iria se dedicar aos estudos. Eram muitas apostilas e livros para estudar.

Aproveitando a reunião, Rosely falou sobre o programa de qualificação que estava pensando em implantar na empresa. Ele envolvia um intercâmbio com universidades para enfatizar o aprimoramento conceitual.

## Um por Todos e Todos por Um

Samuel chegou às 5h50 da manhã na fábrica. Estranhou o silêncio do escritório. Somente a área industrial estava funcionando. Ele acendeu as luzes, pegou um café na máquina e seguiu para a sua sala. Ligou o computador, acomodou as apostilas e os livros em sua mesa.

Ouviu um barulho e foi ver pela janela. Eram os funcionários se preparando para a troca de turno.

Voltou para a sua mesa, lembrou que não teve tempo de conversar direito com a sua mulher no dia anterior. “Tentarei chegar um pouco mais cedo hoje”, pensou. Aproveitou e fechou a porta que era um sinal combinado com a Sandra para não interrompê-lo.

Começou a folhear as apostilas e viu que elas traziam vários casos de companhias que passaram por uma revisão dos processos para melhorar o seu desempenho.

Analiso as questões que caíram nas últimas provas e percebi que tinha muita coisa para estudar. Mas dessa vez ele sabia muito bem do valor de se dedicar aos estudos.

A maioria das questões pedia para o candidato avaliar como a empresa deveria agir em determinada situação e o que estava errado nos processos apresentados.

Depois de ler alguns capítulos e tentar resolver os exercícios, Samuel se preparou para começar o expediente e abriu a porta.

“Bom dia, Samuel, tudo bem? Madrugou hoje?”, perguntou Sandra.

“Vou começar a chegar todos os dias mais cedo porque estou trabalhando em um projeto”, respondeu.

“Nossa! Deve ser muito importante, para o senhor ficar ainda mais tempo do que já fica aqui na empresa.” Em seguida, emendou:

“Samuel, o Paulo do PCP ligou, e dois clientes pediram uma posição sobre os pedidos deles que ainda não foram entregues”.

“Pode deixar que eu já falo com todos eles.”

“A copa começa a funcionar todos os dias às 6h da manhã. Vou providenciar para o seu café chegar até a sua sala”.

“Obrigado, Sandra! É muita gentileza.”

Samuel começou o trabalho abrindo o sistema para levantar os relatórios para a próxima reunião com a diretoria. Ele queria traçar o cenário para os próximos meses e avaliar o desempenho do último trimestre.

Depois, foi à sala da CEO para conversar.

“Bom dia, Carla, tudo bem?”

“Sim. Como foram os estudos hoje pela manhã?”

“Tenho muita coisa ainda para avaliar, mas sinto que estou no caminho certo. A primeira lição que percebi ainda na conferência que encontrei também citações no manual, é que precisamos revisar os processos”.

“Mas o sistema não unifica todas as informações e processos? Nós já fizemos essa revisão dois anos atrás com o Galáctio.”

“Isso não é suficiente para que todas as operações funcionem em harmonia. Precisamos aperfeiçoar o conhecimento do nosso pessoal sobre a inter-relação das áreas.”

“Samuel, temos os melhores profissionais do mercado que são especialistas em suas áreas. Isso não basta?”

“Nós precisamos pensar na operação como um todo. Cada um quer mostrar bons resultados na sua área, mas não percebe que todas as áreas precisam estar bem integradas para a empresa crescer.”

“[...] temos os melhores profissionais do mercado que são especialistas em suas áreas. Isso não basta?”

“Aonde você quer chegar? Eles estão agindo errado? O que eu sempre aprendi é que se cada departamento fizer a sua parte e der resultado, a empresa estará gerando o melhor resultado possível.”

“Quero detalhar melhor isso em uma reunião com toda a diretoria. Posso pedir para a Sandra começar a convidar todos os diretores?”

“Toque em frente.”

## 13

## Começando a Mudança

Uma semana depois de propor a realização da reunião, Samuel conseguiu um encontro com todos os diretores. A equipe estava curiosa e apreensiva para saber sobre o que se tratava aquele encontro que não constava na programação de reuniões mensais da diretoria.

Como solicitado, todos trouxeram relatórios sobre o desempenho de seus departamentos nos últimos seis meses e a previsão para o próximo trimestre.

Samuel começou falando que pediu a reunião à CEO para falar um pouco sobre o que aprendeu com a experiência de outras empresas na conferência.

“Sempre achei que trabalhávamos em total harmonia entre os departamentos. Mas durante a conferência vi que nós fazemos de tudo para a nossa área fechar bem o mês ou o semestre, mas não avaliamos a empresa como um todo.”

“Mas não é o certo? Se cada um cuidar do seu departamento e as coisas andarem bem não estaremos pensando no bem da empresa?”, questionou Danyelle, gerente de marketing, que substituíra o seu diretor, Djalma Callandrini, que estava em férias.

“Claro que todos devem focar os resultados nas suas áreas. Mas somente isso não resolve a situação”, responde Samuel.

“Como não? O pessoal do Damião compra, o meu produz, o da Danyelle vende e do Celso entrega. Isso garante o funcionamento da empresa”, afirmou Demerval, diretor industrial.

“Mas vocês concordam que, às vezes, o seu departamento é prejudicado porque o outro não conseguiu atingir a meta?”, indagou Samuel.

“Provavelmente houve um problema com o fornecedor, uma máquina parou ou um cliente cancelou a venda. Não foi culpa de ninguém”, falou Danyelle.

“Isso realmente pode acontecer. Nós fazemos planos de venda e de produção e seguimos nossas metas, mas coisas

inesperadas acontecem. E, na tentativa isolada de cada um corrigir, criamos um problema ainda maior”, afirma Samuel.

“O sistema deveria replanejar e integrar tudo isso para nós! Nós investimos muito dinheiro e tempo para isso”, entra na conversa Carla, a CEO.

“Carla, o fato é que cada um está acostumado a buscar soluções de forma isolada, eles têm suas próprias fontes de informação, controle, processos etc. Isso faz com que cada um de nós tenha suas planilhas e dados que acabam no fim divergindo. Ninguém usa o que está no sistema.”

“Vou dar um exemplo: Demerval, qual o estoque que temos atualmente de válvulas gaveta?”

“Temos 1600 válvulas gaveta médias”, disse Demerval consultando sua planilha.

“Mas por que aqui no meu relatório do sistema aparecem apenas 900?”

“[...] o fato é que cada um está acostumado a buscar soluções de forma isolada, eles têm suas próprias fontes de informação, controle, processos etc.”

“É que 700 foram vendidas, mas ainda não foram retiradas, 300 sobraram do mês passado e 600 são da produção deste mês. Ou seja, no relatório do sistema não aparecem as 700 que já foram vendidas, mas que estão fisicamente no estoque.”

“Estão vendo só!? E se o Djalma tem um cliente em potencial que liga para ele e acerta a comercialização de 1600

peças para a próxima semana, por exemplo?”

“É bem provável que a encomenda atrase se não conseguirmos produzir mais 700 válvulas”, respondeu Demerval.

“E qual foi o erro que cometemos neste processo e que geraria um atraso? Não definimos qual seria o número de estoque com o qual trabalharíamos. Ou seja, vamos computar o que tem no estoque contando com o que já foi vendido ou apenas o que temos disponíveis para entrega imediata?”

“Mas toda empresa sabe que isso pode acontecer e já tem ideia de como contornar”, comentou Demerval.

“E isso não quer dizer que essas empresas estão agindo corretamente.”

“O que você sugere, Samuel?”, pergunta a CEO com um semblante de quem entendeu o problema.

“Que nós tenhamos números comuns para decidirmos alinhados. E isso depende de nós vermos os processos de forma integrada. E, para chegarmos a esse ponto, dependemos do compartilhamento da mesma visão sobre como gerenciar a cadeia de suprimentos.”

“E como chegaremos a esse ponto?”, perguntou Carla.

“Precisamos conversar mais e entender como todos os departamentos funcionam. Estou vendo isso no material que tenho estudado toda manhã.”

“Eu ia mesmo perguntar o que estava fazendo todos os dias tão cedo na empresa”, falou Demerval.

“E tudo isso que você está falando é possível fazer sem precisarmos comprar outro sistema ou investir em mais tecnologia!”, falou pela primeira vez Dorival, diretor de finanças e de TI.

“O que eu ouvi na conferência foi que a coisa mais importante para fazer uma empresa funcionar com todo o seu potencial é focar no alinhamento e na capacitação das pessoas. No fim, tudo depende das pessoas para fazer as coisas acontecerem. E, principalmente, da qualificação da equipe.”

“Todos nós temos MBA e outras especializações nas nossas áreas. Qualificação é o que não falta na nossa equipe”, disse Danyelle.

“Volto a repetir, não podemos pensar em ser especialistas somente nas nossas áreas. Precisamos pensar no negócio como um todo. E só conseguiremos isso se acompanharmos o funcionamento de todos os setores.”

A reunião terminou. Todos saíram, menos Carla e Samuel.

“Samuel, você acha que o que você está falando irá realmente funcionar?”

“Tenho certeza. Ouvi depoimentos de empresas que passaram por situações muito similares às nossas.”

“Não senti que os demais diretores aceitaram muito bem as suas ideias.”

“Eu sabia que isso poderia acontecer e que eu vou precisar ser firme nas minhas convicções. Talvez vamos precisar de um apoio para nos ajudar a mudar as coisas por aqui, talvez um professor ou consultor.”

“Uma consultoria talvez seja uma boa ideia para as pessoas ouvirem você, ajudando a apontar as soluções. Precisamos de alguém que possa dedicar tempo, pois nosso problema é grande”, disse a CEO.

“Se você gostou da ideia, posso agendar uma reunião com o Daniel.”

“Quem é Daniel?”

“Um consultor que conheci na conferência e que também cuida da certificação que estou fazendo no Brasil. Ele tem uma equipe qualificada, uma metodologia muito estruturada e boa experiência em conduzir processos de transformação.”

“Pode ser!”

“Quero, primeiro, me aprofundar um pouco nas informações que vi na conferência e tentar fazer uma análise da empresa, se você concordar, Carla.”

“Por mim, tudo bem! Voltamos a falar sobre a consultoria nas próximas semanas.”

Durante as manhãs de estudo, Samuel se aprofundava cada vez mais nos conceitos do *supply chain*. Revia os processos e analisava tudo o que poderia estar errado na cadeia de suprimentos da Bandeirantes.

Sua dedicação atraiu mais colegas interessados em estudar com ele. O diretor industrial, Demerval Israel, a gerente de marketing, Danyelle Marques, e o chefe de PCP, Paulo César Pimenta, também passaram a acompanhá-lo nos estudos.

Em dois meses o grupo conseguiu concluir o módulo básico do programa. Em mais quatro eles poderiam realizar as outras duas provas e conquistar a certificação.

Após as 2 horas diárias de estudos, Samuel, Demerval, Danyelle e Paulo tentavam colocar em prática tudo o que viam nos livros.

Danyelle, num momento de desabafo, comentou com os dois diretores que estava encontrando resistência de Djalma, diretor comercial, seu superior, que havia voltado de férias e não estava concordando muito com as novas ideias.

Após concluir o estudo naquela manhã, Samuel seguiu sozinho para a copa para tomar um café e ficou pensando que Danyelle não era a única a ter problemas. E, cada vez mais, percebia que os departamentos não conversavam. “E olha que nós temos três áreas estudando juntas”, pensou e continuou: “Os números registrados no sistema nem sempre eram os que os executivos apresentavam nas reuniões.”

“Os pedidos continuam atrasando. Dois de nossos principais clientes me ligaram para reclamar e diminuíram seus pedidos”, lembrou enquanto caminhava pelos corredores.

Ao receber estas ligações, Samuel chegou a ir atrás da produção e do departamento comercial para tentar identificar o problema. Achou um pedido grande, pensou que era o de um dos clientes que reclamou, mas não achava o dono.

Ninguém no departamento de vendas fazia ideia de quem havia feito o pedido. Afinal, não constava na carteira de pedidos de nenhum dos profissionais do setor.

“Djalma, como ninguém sabe quem fez este pedido?”, Samuel questionou o diretor comercial.

“Aqui estão as planilhas atualizadas com as vendas feitas no mês, Samuel! E não aparece nenhum pedido de 1500 válvulas gaveta.”

“A produção não iria fazer isso sem que alguém pedisse”, falou Samuel, que seguiu para a fábrica.

“Demerval, por que foram produzidas estas 1500 válvulas gaveta a mais e nenhuma de retenção?”

“Não há nada produzido a mais do que o sistema programou, Samuel.”

“Então o que são estas peças que aparecem aqui no sistema que foram produzidas nesta semana?”

“Deixa eu perguntar para o Geraldo”, disse, seguindo para o corredor atrás do seu gerente industrial.

“Geraldo, você está sabendo sobre um pedido de 1500 válvulas gaveta que não foram solicitadas e estão no estoque?”

“Ah! O Vanderlei Mandri pediu para eu fazer na semana passada porque estava quase fechando um negócio para esta semana.”

Vanderlei era o melhor vendedor da metalúrgica Bandeirantes e fazia previsões de maior volume de vendas com frequência, mas nem sempre concretizava todas.

“E você produziu sem que ele tivesse a certeza da venda?”

“Ele sempre faz este tipo de pedido e, na maioria das vezes, acaba vendendo mesmo.”

“E por que os pedidos dos dois clientes que reclamaram não foram feitos?”

“A máquina que produz o anel de vedação estava com problemas na semana passada. Por não termos como continuar a produção das válvulas de retenção resolvemos seguir com o pedido do Vanderlei”, disse Geraldo.

“E você produziu sem que ele tivesse a certeza da venda?”

Nesta altura da conversa Samuel e Djalma já haviam chegado até a parte da fábrica onde Geraldo estava.

“Como um pedido tão grande foi registrado manualmente no sistema sem vir de uma previsão anterior?”, questionou Samuel.

“Porque o Vanderlei veio falar direto com a gente e afirmou que o pedido era estratégico para nossa empresa.”

“E você acreditou nele, Geraldo?”

“Isso é tão frequente, Samuel, que não achei que era necessário documentar antes de ele trazer a venda fechada. Para mim era consenso na diretoria.”

“Geraldo, além do Vanderlei, algum outro vendedor faz isso também?”, perguntou o seu diretor Demerval.

“Não como o Vanderlei, mas por isso ele ‘é o cara’. Os demais sempre consultam se há estoque para uma entrega imediata, e só às vezes pressionam para produzirmos antes de fechar o negócio. Algumas vezes a gente aceita.”

“Djalma, você sabia sobre este comportamento dos vendedores?”, perguntou Samuel.

“Não. Confesso que ficava surpreso por ele sempre ter estoque para oferecer em pronta-entrega quando fechava um negócio inesperado ao longo do mês.”

“Ele está na empresa agora?”

“Não. Foi visitar um cliente.”

“Assim que ele chegar, por favor, vamos conversar com ele.”

“Combinado, Samuel.”

Quando chegou à sua sala, começou a pensar em como é prejudicial um pedido tão volumoso não ser de conhecimento de todos os departamentos envolvidos.

Lembrou-se de um cachorro vira-lata que mantinha na república na época de faculdade. “Ele tinha de memorizar o que cada um dos oito moradores gostava que ele fizesse para não tomar bronca. Um permitia que ele dormisse no quarto, enquanto o outro odiava. Um assistia à tevê com ele deitado no sofá; outro o deixava ficar apenas no chão. Outro reclamava que ficava pedindo tudo o que eles comiam e o expulsava para o quintal. Ou seja, ele tinha oito donos e ao mesmo tempo nenhum”, lembrava, comparando o cachorro com o pedido e dizendo: “Assim como um cão com vários donos morre de fome ou de congestão, um pedido sem dono não atinge o seu objetivo.”

Quando o Vanderlei chegou, ele e o Djalma seguiram para a sala do Samuel.

“Vanderlei, como você faz um pedido tão grande e pressiona a fábrica para ele ser concluído antes de outros que estavam na fila sem antes ter finalizado a venda?”

“É o risco do negócio, Samuel! Ter as peças para pronta-entrega é fundamental na argumentação para o cliente querer comprar os nossos produtos e não os do concorrente.”

“Mas você já parou para imaginar que isso pode prejudicar todo o processo da empresa? Que outros clientes podem ser prejudicados por causa dessa entrega grande e inesperada?”

“Samuel, isso é dinâmica do mercado! O vendedor que for mais ágil consegue cumprir as metas e ganhar mais!”

“Mas isso é pensar apenas em você e não no bom funcionamento da empresa. E se perdermos um cliente antigo para você ganhar um novo? Até quando isso é válido, Vanderlei?”

“A empresa mesma pressiona a gente para vender mais, para sermos mais agressivos, não é isso?”, disse e continuou: “Ainda mais agora que a diretoria exigiu que fizéssemos uma previsão de vendas, não dá para vacilar.”

“Você participou da reunião, Vanderlei! Explicamos os motivos de precisarmos trabalhar mais em cima de previsões de vendas.”

“Discutimos sim, mas isso não basta para as coisas começarem a ser resolvidas. Nosso dia a dia é completamente diferente. Precisamos vender e garantir que os atuais clientes continuem comprando da gente e atrair novos. E como podemos fazer isso? Dando agilidade aos seus pedidos. Temos bons produtos? Claro que temos, mas sinto que nossos concorrentes estão mais agressivos.”

“Você compartilha estas informações com os demais vendedores?”, questiona Djalma.

“Djalma, você sabe que o foco do vendedor é o cliente. Não posso gastar meu tempo conversando com outros vendedores. Cada um tem sua meta e a gente deve superá-la. Quanto mais, melhor. Essa é a regra de ouro. Todos trabalham com suas estratégias individualmente.”

“Perguntei isso porque você nunca me falou que pedia nada fora do processo combinado e do sistema. Muito menos que fazia isso sem antes ter a venda finalizada. E se você não vender, vamos ficar com uma quantidade de válvulas elevada no estoque sem ter ideia de como desovar isso sem registrarmos prejuízo.”

“Claro que é importante fechar a venda antes. Costumo pedir para priorizar a produção das válvulas somente quando eu tenho certeza de que vou fechar o negócio. Se isso não acontecer, começo o mês com um saldo de produtos maior do que os demais para tentar fechar os negócios que não consegui no mês anterior.”

“Vamos combinar o seguinte a partir de agora: Esta prática está proibida, ok?”, disse Djalma e continuou: “Somente o que for solicitado pelo sistema, vindo da previsão, poderá ser produzido e entregue para os clientes no curto prazo.”

“Tudo bem. Mas não garanto que conseguirei cumprir as metas a partir de agora. Ter os produtos em mãos é fundamental no nosso negócio.”

“Vamos trabalhar mais a negociação com os clientes. Tentaremos manter a venda, mas vamos obedecer aos prazos da produção”, falou Samuel interrompendo o diálogo dos dois.

A reunião acabou, Djalma e Vanderlei seguiram para as suas salas, mas Samuel resolveu procurar a CEO para conversar.

Carla estava numa ligação, avisou a sua secretária. Ele pediu para ela ligar para ele assim que a CEO desocupasse e seguiu para a sua sala.

“Tudo bem. Mas não garanto que conseguirei cumprir as metas a partir de agora.”

Carla ouviu atentamente o que Samuel falava sobre os acontecimentos do dia.

“Samuel, se você continuar batendo de frente com todos os diretores deste jeito, poderá complicar as coisas para o seu lado. Eles podem rejeitar as suas propostas de mudança e começar a boicotá-lo, piorando ainda mais com pedidos atrasados, máquinas paradas, estoques descontrolados.”

“Mas Carla, mesmo sem eles estarem me boicotando, muitos destes pontos que você citou já acontecem por aqui.”

“É verdade, mas uma indisposição entre os diretores pode agravar ainda mais o quadro. Vamos começar a levantar os problemas e tentar controlar a crise. Se a situação começar a ficar incontrolável, vamos tentar fechar o apoio de uma consultoria para implementar as mudanças, ok?”, disse a CEO.

“Combinado, Carla”, disse Samuel, acenando com a cabeça e seguindo para a sua sala.

Mal abriu a porta e a sua secretária avisou que o diretor industrial queria falar com ele.

Retornou a ligação e foi informado que os dois pedidos sobre os quais haviam conversado anteriormente ainda estavam na logística, mesmo depois de terem sido liberados.

“Mas nós pedimos prioridade máxima nesses pedidos, Demerval. Por que ainda não saíram?”

“Chequei o motivo com o pessoal da expedição. Perguntei por que estes pedidos já estavam atrasados há dois dias. Disseram que não havia nenhuma viagem prevista para o Rio Grande do Sul esta semana para buscar peças dos fornecedores e, assim, aproveitar o frete de retorno. Por isso o caminhão ainda não foi liberado.”

“[...] Eles podem rejeitar as suas propostas de mudança e começarem a boicotá-lo, piorando ainda mais com pedidos atrasados, máquinas paradas, estoques descontrolados.”

“Não acredito que isso está acontecendo. Os dois clientes me ligaram hoje cedo e eu garanti que as válvulas estavam a caminho. Vamos lá agora falar com o gerente de logística”, disse Samuel.

O chefe era Celso Lindemberg, um senhor calvo e baixo, que implicava sempre com os diretores que questionavam as suas decisões.

“Celso, nós não emitimos a ordem de embarque dos dois pedidos do Rio Grande do Sul que estavam em caráter de urgência há dois dias? Por que somente agora fiquei sabendo que eles ainda estão aqui?”

“Já expliquei o motivo para o Demerval. Estamos aguardando a liberação de embarque de uma compra do Rio Grande do Sul. Não poderíamos arcar com um frete tão alto se não tivésemos essa compra liberada.”

“Por que não? Se avisamos que era para serem enviados imediatamente é porque sabíamos que pagaríamos a mais, mas sabíamos, também, que não deixaríamos os clientes tão nervosos e insatisfeitos.”

“Você fala isso, Samuel, mas se eu deixar o caminhão sair vazio daqui, é o meu departamento que não atinge a meta no fim do ano”, justificou Celso.

No caso da área de logística, o que influencia o cumprimento das metas é a redução dos gastos com frete. Ou seja, se o caminhão sair com meia carga e voltar vazio do Rio Grande do Sul, por exemplo, a viagem ficará mais cara do que se ele sair e voltar cheio.

Samuel respirou fundo e disse:

“Celso, a partir de agora, toda vez que você decidir segurar um pedido para conciliar com a busca de alguma peça de fornecedor, eu quero que me consulte antes, combinado?”

“Mas, Samuel, isso é muito comum aqui. Desse jeito eu vou ter de te ligar duas vezes por dia”, ironizou.

“Tudo bem. Eu quero ser informado sobre tudo. Para você pode ser um mero capricho. Para mim é a forma de garantir que a empresa não perca nossos melhores clientes.”

“Ok. Farei o possível.”

“Celso, talvez isso não seja o suficiente. Você precisa controlar a expedição, garantir a redução do frete e também os prazos que damos aos clientes.”

“Ok, já disse!”

Demerval, que acompanhou Samuel até a expedição, só observou a discussão e o seguiu logo que ele se despediu de Celso e foi para a sua sala.

“Vamos monitorar todos os pedidos que serão enviados para a expedição a partir de agora”, comentou Samuel.

“Com certeza!”

## 17

## Fechando o Cerco

Mesmo depois de ter sido “exposto” com a emissão de um pedido antes de a venda ter sido finalizada, Vanderlei resolveu dar outra investida na produção.

Procurou Geraldo, gerente industrial, com mais um pedido que queria passar na frente dos demais.

“Geraldo, estou com uma encomenda aqui do Dr. João. Você sabe quem é ele?”

“Sim. Ele é amigo do Dr. Pedro do conselho.”

“Isso mesmo. Precisamos passar na frente dos outros.”

“Vanderlei, você quase complicou a minha vida no outro dia. Não estou autorizado a produzir nada que não seja solicitado pelo sistema.”

“Mas é um caso especial. Estamos falando do Dr. João. Ele tem carta branca aqui. Tudo o que ele pede estamos autorizados a produzir imediatamente, independentemente da fila de espera.”

“Mas o Samuel e o Demerval fizeram uma reunião e disseram que nada fora do sistema pode ser produzido. Qualquer anormalidade deve passar por eles primeiro.”

“Ok. Só que você se esqueceu de que os dois não estão na fábrica agora. Eles foram visitar um fornecedor e devem demorar. Você vai querer atrasar a encomenda do Dr. João?”, pressionou Vanderlei e continuou: “Sempre demos prioridade a tudo que este cliente pede. Você não acha que o que estou solicitando hoje é diferente daquele dia?”

“É diferente, mas não é correto do mesmo jeito, Vanderlei.”

“Mas a gente está falando do Dr. João. Se ele ligar para o presidente e disser que a sua encomenda não foi feita desta vez no prazo que ele pediu por uma simples burocracia eu vou lavar as minhas mãos. Vou dizer que tentei argumentar e que você, alegando cumprir ordens, negou a produção imediata, fazendo o pedido entrar na fila como o dos demais clientes.”

“É diferente, mas não é correto do mesmo jeito.”

“Está bem, Vanderlei. Pode passar, mas depois você se acerta então com o Samuel e com o Demerval.”

“Sabia que entenderia e que, mesmo com a pressão que estamos sofrendo com as mudanças em andamento, nós continuamos fazendo o nosso trabalho como deve ser feito.”

Samuel e Demerval retornaram tarde do almoço. Eles foram avaliar fornecedores e negociar a logística para a fabricação de um produto que queriam lançar nos próximos meses.

“Parece um milagre. Nenhuma máquina parada, nenhum pedido extraordinário para ser liberado na expedição. Será que as coisas estão entrando nos eixos, Samuel?”

“Prefiro não criar expectativa para não me decepcionar depois”, disse o diretor de *supply chain*.

“Quer beber alguma coisa antes de ir para a casa?”

“Quero sim, Demerval. Só preciso ver com a minha secretária como estão as coisas e falar com o diretor de TI. Acho que consigo sair às 18h tranquilamente. Está bom para você?”

“Sim. Vamos aqui perto mesmo. Só para trocarmos uma ideia e relaxar um pouco.”

Ao chegar a sua sala, Sandra deu os recados e falou que a esposa dele havia ligado.

“A Eduarda disse que tentou ligar para seu celular, mas estava na caixa postal”, disse ela.

“É verdade. A reunião foi longa.”

Já na sua sala, Samuel ligou para a esposa. Ela queria saber o horário que ele chegaria para deixar o jantar pronto.

“Podem jantar sem mim, querida. O Demerval me chamou para conversar e eu preciso aproveitar esta oportunidade para trazê-lo a bordo do nosso projeto. Vamos aqui perto da fábrica mesmo. Como foi o seu dia?”

“Passei a manhã corrigindo provas e à tarde dei apenas uma aula hoje porque as crianças participariam de uma palestra.”

“Foi legal?”

“Sim.”

“E o pequeno Fábio?”

“Ele está bem. Está ansioso para mostrar o desenho que fez na escola para você.”

“Vou acelerar a conversa com o Demerval para tentar pegá-lo acordado.”

“Vai ser ótimo porque ele quer muito mostrar para você. Beijos!”

“Beijos!”

Ao final do expediente, Samuel e Demerval foram ao Bar do Juca, que fica a duas quadras da empresa. Tomaram alguns refrigerantes porque estavam dirigindo. Falaram sobre futebol, família e, por fim, começaram a falar sobre os projetos da companhia.

Apesar de gostar do Demerval, Samuel sentia que ele ainda tinha um pouco de resistência sobre suas ideias de mudança.

“Demerval, eu preciso muito de você para fazer as coisas acontecerem lá na empresa. Sem você o projeto não vai andar.”

“Pode contar comigo, Samuel. Ainda mais agora que nossos estudos começaram a avançar e eu percebi que tudo o que você tentou nos mostrar já foi vivido por outras empresas.”

“Poxa vida, Demerval! Fico feliz de poder contar com você. Com certeza estamos no caminho certo para fazer a empresa crescer.”

Após comerem uma porção de batata frita e uma de filé-mignon acebolado, os dois fecharam a conta e foram embora.

O pedido que Vanderlei pressionou Geraldo para ser produzido a toque de caixa ficou pronto na data que ele solicitou. No entanto, três encomendas de clientes que já haviam reclamado de atraso foram deixadas de lado. O que gerou uma enorme indisposição na diretoria.

“Samuel, novamente vocês não conseguiram entregar os pedidos da Gonzaga e da Meridiana. Não falei que esses clientes são importantes e já pisamos na bola com eles várias vezes?”

“Carla, eu acompanhei estes dois pedidos na semana passada e estava tudo sob controle. Pensei, inclusive, que eles já estariam na expedição a esta altura.”

“Não só não estão como vão demorar para estar lá. Liguei agora para o Demerval e, como não estava, falei com o Geraldo que confirmou o atraso das peças, que devem ficar prontas só amanhã; ou seja: cinco dias após o prazo.”

“Nossa! Mas quando eu estive lá, na sexta-feira, o pedido estava para começar a ser produzido naquela madrugada”.

“Vou procurar o Geraldo para saber o que aconteceu. Você sabe se o Demerval demora?”

“Ele teve um imprevisto na casa dele e deve chegar após o almoço.”

“Ok. Vou ver isso imediatamente e já te ligo, Carla”, disse Samuel e seguiu para a sala do gerente industrial.

“Geraldo, o que aconteceu com os pedidos da Gonzaga e da Meridiana?”

“Começaram a ser produzidos nesta manhã.”

“Mas hoje é terça-feira. Na sexta eu estive aqui e a previsão era que começariam a ser produzidos na madrugada.”

“Sim, mas tivemos de interromper para fazermos as peças de outro pedido de emergência.”

“Que pedido é este que se sobrepôs a uma determinação minha?”

“O Vanderlei não falou com o senhor? É do Dr. João, amigo antigo do nosso conselheiro Dr. Pedro.”

“Mas quem te passou esta ordem?”

“O Vanderlei. Ele disse que o Dr. Pedro não iria admitir deixar o amigo dele esperando. Tentei argumentar que ele já me deixou em uma situação desagradável naquela outra vez, mas ele disse que iria me responsabilizar por qualquer reclamação que viesse da diretoria.”

“E por que você não confirmou a informação dele comigo ou com o Demerval?”

“Porque vocês estavam fora visitando um fornecedor e, se esperássemos até a segunda-feira para falar com vocês, seria motivo para o Dr. João ligar para o Dr. Pedro e a confusão começar.”

“Geraldo, quantas vezes eu já te pedi para não passar nenhum pedido na frente? Já não basta a confusão do outro dia?”

“Mas desta vez não era um pedido fantasma. Era de um amigo do Dr. Pedro.”

“Por que você acha que o Dr. João é tão influente com o Dr. Pedro?”

“O Vanderlei me disse.”

“Geraldo, sabendo como o Vanderlei é, você deveria imaginar que ele sempre vai colocar pressão para os pedidos dele serem prioridade na produção.”

“Prometo que isso não vai mais se repetir, Samuel.”

“Você sabe se o Vanderlei e o Djalma já chegaram?”

“Vi o Djalma passando. O Vanderlei ainda não vi.”

“Obrigado”, falou Samuel e seguiu para a sala do Djalma.

“Bom-dia, Djalma, tudo bem? Você sabia que o Vanderlei passou um pedido na frente de novo? E desta vez ele comprometeu a produção das peças da Gonzaga e da Meridiana?”

“Não sabia não. De quem foi este pedido?”

“Do Dr. João, mas não justifica o fato dele ter desrespeitado uma ordem nossa de não falar diretamente com a produção.”

“Samuel, temos clientes que não gostam de esperar. O Vanderlei conhece muito bem todas as empresas que atende e mantém uma das melhores carteiras de clientes da nossa companhia. Você não acha que está exagerando um pouco? Ele é nosso melhor vendedor e nos garante o cumprimento das metas anuais. Se ele for para um concorrente será um desastre para nós.”

“Djalma, não são apenas as empresas que ele atende que importam para a Bandeirantes. Nosso relacionamento com dois grandes clientes foi comprometido por causa dele. Isso não faz você mudar um pouco o discurso?”

“Samuel, quando ele chegar eu vou falar com ele. Mas acho que você está exagerando e se intrometendo nas ações de um departamento que não é o seu.”

“A forma como o seu setor trabalha afeta diretamente o meu e o bom andamento da empresa. Será que você não percebe isso? Naquela outra vez o Vanderlei comprometeu dois pedidos importantes e tivemos um trabalho enorme para contornar a situação. Agora, com estes dois clientes, não sei se conseguiremos reverter a história.”

“Samuel, sem dramas, por favor! Isso sempre ocorreu e nunca perdemos clientes. Por que você acha que agora seria diferente? Nós podemos atrasar, mas conversamos com o cliente, temos atuação forte no pós-venda...”

“E você acha que realmente isso é melhor do que cumprir o prazo?”, pergunta Samuel e acrescenta: “A partir de agora o departamento comercial está proibido de se dirigir a qualquer pessoa do setor de produção que não seja eu ou o Demerval. Entendeu?”

“O que é isso? Quem você pensa que é? Nunca tivemos um comportamento desse aqui na empresa e você chega há poucos meses e já acha que pode mandar nos demais diretores?”

“Mas desta vez não era um pedido fantasma. Era de um amigo do Dr. Pedro.”

“Fui contratado para colocar a casa em ordem. Parece que as coisas não andavam tão bem como você falou. E eu não vou parar até que tudo esteja correndo perfeitamente bem.”

“Você não sabe tanto da empresa quanto pensa.”

“Sei mais do que você imagina! Acho que esta discussão para por aqui. Por favor, avise o Vanderlei que ele está proibido de falar com qualquer pessoa da fábrica sobre os seus pedidos”, Samuel falou e saiu.

Quando Demerval chegou, ele contou tudo sobre o incidente ao colega de diretoria e aproveitou para fazer uma reunião rápida com o Dorival, diretor de TI.

Os três combinaram que, a partir de agora, o sistema estaria travado e somente os dois estariam autorizados a incluir um produto extra na programação da semana.

## O Caldeirão Esquenta!

Uma semana depois da confusão, Vanderlei tentou novamente adiantar a produção de um pedido. Desta vez foi surpreendido com um “não” mesmo usando todos os argumentos que antes eram aceitos.

Um cliente chegou a ligar diretamente para o Demerval, diretor industrial, para saber sobre o seu pedido, que sempre era entregue com muita agilidade, mas desta vez teria de esperar de uma a duas semanas para ser produzido, já que não estava na programação.

Aproveitou a ligação para perguntar se isso tinha a ver com o diretor de *supply chain* que parecia que também vinha impedindo o Vanderlei de falar diretamente com ele.

“Nossa empresa está passando por uma reestruturação dos processos e uma das principais mudanças é trabalhar com regras de integração entre as áreas. Queremos, com isso, atender melhor vocês”, disse Demerval ao cliente. “Vou verificar a situação do seu pedido e entro em contato. Também vou ver o que aconteceu com o Vanderlei.”

Ao desligar, seguiu pelo corredor para ver a situação do pedido e encontrou com o Djalma, com quem falou sobre o incidente.

“Eu ia mesmo procurá-lo para conversarmos. Não estou gostando nada da postura do Samuel. Quem ele pensa que é para se intrometer tanto em nossos departamentos? Tínhamos nossa forma de trabalhar e, bem ou mal, conseguíamos atender nossos clientes e cumprir as metas.”

“Djalma, realmente eu acho que ele está em cima de todo mundo, mas ele vem seguindo um programa para melhorar o desempenho da empresa. Apesar de estarmos melhor do que ano passado, a companhia não vem crescendo como o esperado nos últimos anos.”

“Mesmo assim. Isso não dá a ele o direito de apontar o dedo na nossa cara e falar o que temos de fazer. Cada departamento deve cuidar do seu funcionamento e das suas próprias metas”, disse Djalma, que parecia nervoso: “Estive

pensando em conversar com a Carla sobre isso. O Dorival também concordou em ir comigo. Acho que você, que é o mais atingido pelos comandos do Samuel, deveria nos acompanhar.”

“O que é isso, Djalma? Você está querendo causar um motim contra o cara que só está querendo fazer o trabalho dele?”

“Não. Só quero que ele nos deixe trabalhar em paz. E você tem um ótimo argumento para falar para a Carla. Afinal, um cliente te ligou diretamente para se queixar do diretor de *supply chain*. Combinamos de nos encontrar com a Carla em 20 minutos. Espero poder contar com você.”

“Ok. Vou resolver a situação do pedido do cliente que me ligou e voltamos a nos falar.”

Após 20 minutos, os três entraram na sala da Carla. E a discussão começou.

“Você está querendo causar um motim contra o cara que só está querendo fazer o trabalho dele?”

“Carla, por que você está dando tanta autonomia para o Samuel a ponto de ele se achar à vontade para falar como nós devemos trabalhar?”

“Por que você está falando isso, Djalma?”

“Ora, ele só faltou apontar o dedo para a minha cara para questionar as atitudes do Vanderlei, que você sabe que é o nosso melhor vendedor.”

“Mas as coisas que o Samuel me contou mereceram, de fato, as intervenções que ele fez. Como um vendedor para toda uma linha de produção para que seu pedido seja feito antes de todos? Realmente não é uma atitude aceitável.”

“Carla, eu sei que o Vanderlei exagerou, mas ele consegue conquistar e manter clientes importantes com a sua atuação.”

“E você, Dorival, qual a sua reclamação?”

“O Samuel quer que eu faça alterações no sistema, que não foi desenvolvido para fazer.”

“Como o quê, por exemplo?”

“Ele está pedindo tantas mudanças que eu acho que teremos de praticamente reimplementar nosso sistema e começar tudo do zero. E este é o nosso segundo *software* ERP e não funciona direito. Se outras empresas operam bem com o que está desenhado no sistema, por que ele vive criticando e propondo mudanças?”

“Demoramos quase dois anos para implementar o *software* e agora você diz que não funciona?”, questionou Carla.

Na sua vez de falar, Demerval contou o que aconteceu na empresa naquela manhã e argumentou que nenhum cliente, até então, tinha ligado diretamente para ele.

“Principalmente os clientes do Vanderlei sempre tiveram aquela atenção dele. É estranho o cliente me ligar para reclamar que não pode mais falar com ele”, ressaltou o diretor industrial.

“Vocês sabem que quase perdemos cinco clientes nos últimos meses porque não conseguimos cumprir os prazos, não? E vocês acham que, mesmo assim, as coisas estão caminhando bem? Será que não devemos fazer uma *mea-culpa* e tentar resolver o problema?”, questionou Carla.

“Quer dizer que você concorda com a postura do Samuel? Ele tem o poder de chegar aos nossos departamentos e dizer a forma como devemos trabalhar?”, perguntou Djalma.

“Talvez ele não tenha sido hábil ao falar com vocês, mas as mudanças que ele vem propondo são necessárias”, justificou a CEO.

“De qualquer forma, vou conversar com o Samuel. Preparem seus relatórios e vamos falar sobre as mudanças na próxima reunião da diretoria, que será daqui a duas semanas, ok? Até lá, vamos tentar conversar mais e evitar tantos desgastes.”

Após a reunião com os três, Carla chamou Samuel para almoçar e comentou com ele o ocorrido.

“Não acredito que eles tiveram a coragem de ir falar de mim para você. Até mesmo o Demerval, com quem eu estudo todas as manhãs!”

“Eu falei para você que estas mudanças poderiam lhe causar mal-estar, já que era prevista a resistência de alguns, principalmente dos diretores mais antigos.”

“Sim, falou! Mas eu não imaginava que a resistência seria tanta a ponto de um vendedor ser advertido e, uma semana depois, repetir a façanha. E o que é pior, com o aval do seu diretor. O Djalma acha que o Vanderlei está certo e que o importante é vender. Tentei argumentar que a situação não é bem esta, mas ele não quis ouvir.”

“Samuel, em breve faremos a reunião de diretoria. Mas queria colocar pra você um ponto de vista de quem ouve cada parte do que está acontecendo e tenta juntar essas peças em um todo. Aliás, você já reparou que eu não tenho com quem conversar sobre o todo de uma empresa? Mas essa é outra conversa. Bem, o Djalma é pressionado enormemente todo dia a trazer os pedidos para nossa empresa. E quanto é que nós o ajudamos a fazer isso? Ele enfrenta uma competição muito forte lá fora e, às vezes, tenho a impressão de que nós não o ajudamos tanto quanto deveríamos e poderíamos. Acho que é fácil e cômodo ficar aqui dentro da empresa criticando as vendas e os erros de previsão. Vamos levantar todos os pontos em que você acha que há falhas e apresentar abertamente para todos.”

“Combinado, Carla. Entendi sua mensagem e faz sentido. Quero agradecer a confiança que você está depositando em mim e espero ajudá-la a entender um pouco melhor como o todo da empresa funciona e pode ser melhor.”

Depois do almoço, cada um seguiu para a sua sala. Samuel foi conferir o andamento de todos os pedidos para ver se os prazos estavam sendo cumpridos.

Viu que uma máquina parou durante a madrugada para manutenção, mas não afetou muito a produção.

Atendeu algumas ligações de clientes, conversou com o pessoal da expedição para saber como estava a entrega dos pedidos e saiu mais cedo porque ia passar em um fornecedor antes de ir para casa.

Por ser quarta-feira, saiu para jogar vôlei com os amigos.

“Ainda bem que hoje é dia de jogo porque eu preciso desestressar”, pensou.

Sua equipe ganhou o jogo por três sets a um.

“Foi uma partida e tanto”, disse seu amigo Alexandre.

“Realmente foi mesmo.”

“Seus saques estavam muito fortes hoje.”

“Devo ter descontado toda a minha raiva na partida. O que é bom, não é? Pelo menos não briguei com ninguém.” O riso foi coletivo.

“A situação na sua empresa está tão ruim assim, Samuel?”

“É difícil abrir a mente das pessoas e mostrar que a forma como elas trabalham hoje, ainda que bem-intencionadas, não é a melhor alternativa para a empresa. Foi muito doloroso para mim também e para meu ego, mas muito revelador quanto entendi que tinha minha visão limitada da cadeia e da empresa. Cada vez mais estou percebendo que não adianta pensar apenas no desempenho do seu departamento para garantir o sucesso de uma empresa. É preciso ver a companhia como um todo e trabalhar cada vez mais de forma integrada.”

“Realmente deve ser uma situação difícil. Mas não vamos falar sobre isso agora. Aproveite que a partida relaxou você e deixe para falar sobre o trabalho amanhã.”

“Boa ideia, Alexandre. Vou para a casa ver a Eduarda e o Fábio. Acho que ele ainda deve estar acordado. Até a semana que vem.”

“Até a semana que vem. Cuide-se, meu amigo.”

“Vou me cuidar sim. Fique bem!”

Samuel começou a semana debruçado nos dados do sistema para se preparar para a reunião da diretoria que seria realizada na semana seguinte. Resolveu não conversar com o Demerval sobre ele ter se juntado ao Djalma e ao Dorival para falar sobre ele com a Carla.

“Vou mostrar para ele que estou certo na prática. Ele vai acompanhar nossa evolução e perceberá o que é melhor para a empresa”, pensou.

Viu novamente que a produção mantinha os mesmos números há um ano, o que é ruim. “Estamos alcançando apenas 70% da nossa capacidade total efetiva. Se reduzíssemos as paradas de máquinas, as entradas indevidas de pedidos que interrompem um programa de produção, nos ajudaria a melhorar o quadro”, refletiu.

“Samuel, é o Djalma no telefone”, ligou Sandra interrompendo os seus pensamentos.

“Pode transferir?”

“Oi, Djalma, tudo bem?”

“Sim, e você?”

“Também.”

“Gostaria de saber para quando estão previstos os testes da nova linha de válvulas.”

“Não vamos mexer nos lançamentos até conseguirmos estabilizar o quadro atual da Bandeirantes.”

“E quando você acha que estaremos aptos para isso?”, ironizou Djalma.

“Quando o sistema estiver operando a todo vapor e os departamentos estiverem trabalhando em total sintonia, podemos dizer que a empresa terá liberdade para investir em novos produtos.”

“Ora, Samuel, você fantasia demais. Somos uma das maiores empresas do mercado. Temos grandes clientes e, ao contrário do que você pensa, não estamos perdendo mercado. Estamos estáveis. E, com as crises que enfrentamos em 2008 e em 2013, até que nos saímos bem.”

“Djalma, inovação é importante sim. Mas se não conseguimos dar conta da produção atual e nem cumprir os prazos de entrega, como vamos investir em uma nova linha de produtos?”

“Samuel, sempre demos conta do recado. A empresa nunca entrou em recessão por causa dos atrasos e das paradas das máquinas.”

“Vamos fazer o seguinte? Na semana que vem, apresente a proposta na reunião de diretoria. Vamos ver o que todos pensam sobre isso.”

“Boa ideia. É uma perda de tempo falar com você mesmo. Eu já deveria saber. Não sei por que insisto. Boa-tarde!”

“Boa-tarde!”

Ao ver que a ligação foi encerrada, Sandra o avisou que Carla queria falar com ele, e Samuel foi até a sala da CEO.

“Quería falar comigo, Carla?”

“Sim. Pode entrar.”

Carla sentou-se, pediu um café para a sua secretária e voltou-se para Samuel.

“O Dorival me procurou questionando o programa de qualificação dos funcionários que nós discutimos outro dia. Ele disse que é muito dinheiro para pouca garantia.”

“Como é que é?”

“Ele perguntou o que vai acontecer se investirmos neles e eles forem embora.”

“E o que você respondeu?”

“Eu perguntei o que vai acontecer se não investirmos e eles continuarem aqui?”

“Boa resposta!”

“Depois que falei isso ele saiu e prometeu apresentar os dados na próxima reunião. Falando em qualificação, como estão os estudos?”, questionou Carla.

“Eu, a Danyelle, o Demerval e o Paulo estamos progredindo. No mês que vem vamos fazer a segunda prova.”

“E até agora qual a análise que você faz da nossa empresa?”

“Que mais do que dedicar esforços para termos um bom sistema, inovação ou maquinário precisamos investir em pessoas. Quanto mais profissionais entendendo o nosso negócio como um todo, melhor será o nosso desempenho.”

“Esta sua afirmação só me faz ter a certeza de que precisamos ir atrás de qualificação, sim.”

“Também tenho certeza disso, Carla. Por isso bato tanto nesta tecla.”

“Acho que esta reunião da semana que vem será o marco da transformação da nossa empresa.”

“Ótimo.”

Samuel saiu e seguiu para a sua sala.

Depois de checar as entregas da logística, para ver se não havia mais descontrole por causa da meta de reduzir frete, e de ver se todas as máquinas estavam funcionando sem problemas ou se faltava matéria-prima, soube que um fornecedor deixou de entregar peças.

Novamente outro porteiro que não recebeu treinamento se esqueceu de dar entrada nas peças e uma linha ficou a manhã toda sem trabalhar.

“Ainda bem que, por conta da experiência anterior, o Geraldo e o Demerval souberam dar andamento às coisas. Se tudo correr bem esses problemas estão com os dias contados”, pensou antes de fechar a porta e ir para casa.

“Olá, Samuel, como você está? Chegou cedo em casa hoje”, disse Eduarda.

“Ele perguntou o que vai acontecer se investirmos neles e eles forem embora.”

“É verdade. Estava um pouco cansado e chateado e queria passar um tempo maior com vocês.”

“Ah, querido! Tenho notado você tenso ultimamente. Alguma coisa que eu possa ajudar?”

“Vamos jantar fora hoje? Levar o Fábio naquele restaurante onde tem um miniparquinho para ele brincar enquanto jantamos?”

“Claro! Deixamos o jantar que estava quase pronto para amanhã.”

“Vou tomar um banho.”

“Ok.”

Durante o jantar, enquanto Samuel falava sobre alguns problemas de trabalho, Eduarda contava alguns casos dos seus alunos do primeiro grau.

“Como professora, você, com certeza, acha que a educação enriquece o ser humano, certo? Tanto que você está sempre estudando e buscando aprofundar-se cada vez mais no conhecimento da língua portuguesa, sua especialidade, e em pedagogia para aprimorar sua forma de lidar com alunos, pais e diretores. Por que no mundo corporativo as pessoas acham que é diferente? Pensam que dominar única e exclusivamente a sua área é o essencial para o sucesso do negócio?”

“Samuel, você não criou um grupo no trabalho para estudar? Não é um bom começo?”

“Sim, mas mesmo entre nós há desentendimento. Eles ainda não botam muita fé nas mudanças que estou propondo.”

“O que a Carla acha disso?”

“A Carla está do meu lado, mas o caminho para tudo entrar nos eixos será longo.”

“Calma, nenhum mal dura para sempre. Logo, logo você chegará com boas notícias.”

“Espero, querida!”

“Vou ao banheiro e ver como o Fábio está.”

“Ok!”

Depois da sobremesa, os dois pediram a conta e seguiram para casa. Naquela noite, depois de ler uma história para o Fábio, Samuel conseguiu dormir bem.

## Uma Luz no Fim do Túnel

Na manhã seguinte, depois de realizar vários testes já treinando para a prova que prestariam no mês seguinte, o grupo começou a comparar as questões do curso com casos que vivenciavam no dia a dia da empresa.

“Olha essa aqui. Fala exatamente sobre aquela questão da previsão de vendas que você comentou logo que chegou da conferência”, disse Danyelle a Samuel.

“E vocês viram que o resultado foi positivo depois de alguns meses, não viram?”

“Sim. E o mais legal é que o teste é feito com base em casos reais”, animou-se Danyelle.

“Você comenta sobre os nossos estudos com o Djalma, Danyelle?”

“Sim, mas ele acha que teoria e prática são coisas distintas e que nem tudo o que está nos livros funciona no dia a dia.”

“Samuel, você viu o caso daquela empresa que precisou mudar de sistema para fazer as coisas funcionarem?”, questionou Paulo, chefe de PCP, outro integrante do grupo de estudos.

“Vi sim. Mas não é o nosso caso. O sistema que usamos é bom, o que falta são pessoas capacitadas para entendê-lo e usar seu potencial, como já vimos em outros casos.”

“Tem razão”, frisou Danyelle.

“O que vocês acham de nós sairmos hoje para comer alguma coisa, conversar mais sobre nossos processos, ver o que já aprendemos aqui no grupo e pensar em como vamos colocar em prática?”, perguntou Samuel.

“Boa ideia! Eu topo”, falaram Danyelle e Paulo em coro.

“Eu também”, disse Demerval.

Todos seguiram para as suas salas após combinarem de se encontrar no Bar do Juca às 18h30.

“Mas ele acha que teoria e prática são coisas distintas.”

O dia foi bastante corrido. Samuel teve reunião com Dorival para falar sobre os ajustes no sistema. Depois falou com Rosely, diretora do RH, sobre o programa que estão querendo criar com uma universidade.

“Já percebemos que nossos melhores profissionais chegam com conteúdo teórico e não têm domínio para saber como e onde aplicá-lo”, disse.

“É verdade! Mas precisamos avaliar com qual universidade poderemos fazer um intercâmbio e que tenha um programa com conteúdo mais direcionado para *supply chain* ainda na graduação.”

“Você acha que consegue alguma coisa para a próxima reunião de diretoria?”

“Vou tentar, Samuel.”

“Ok. Obrigado!”

“Ah, eu, o Demerval, a Danyelle e o Paulo vamos ao bar do Juca hoje no fim do expediente. Quer ir?”

“Quero sim. Acho que vai ser bom.”

“Às 18h30, ok? Nos encontramos mais tarde”, disse Samuel.

“Até mais.”

A primeira a chegar ao bar foi Danyelle. Pediu a mesa de canto em que o pessoal da Bandeirantes costumava se sentar.

Logo chegaram o Paulo e a Rosely.

“O Samuel só está atendendo a ligação de um fornecedor e já vem”, disse Paulo ao grupo.

Meia hora depois, Demerval e Samuel chegaram juntos e sentaram-se à mesa.

“Como foi o dia de vocês?”, perguntou Samuel.

“Foi bom”, responderam todos quase em coro.

“Como conseguem sair para conversar mesmo tendo de estar na empresa tão cedo como vocês estão chegando ultimamente?”, perguntou Rosely.

“É por isso que merecemos relaxar, Rosely”, brincou Demerval e continuou: “Além de acordarmos mais cedo, a rotina de trabalho vem se mostrando cada dia mais intensa. E só tendo momentos de descontração como este para nos mantermos firmes.”

“Falando nisso, como andam os estudos? Estão conseguindo fazer algum uso para a empresa como um todo? Já é hora de estender a ideia para mais gente?”, perguntou Rosely.

“Vamos fazer a segunda prova no começo do próximo mês. Estamos animados com as nossas descobertas”, disse Demerval.

“Que bom. E você, Samuel, tem conseguido progresso nas suas brigas diárias com os departamentos?”

“Já chegou até você isso também, é?”

“Claro que sim. Você não conhece o mundo corporativo?”

“É verdade!”, disse Samuel e sorriu.

“Mas o que vocês estão vendo nos livros e nas apostilas que pode ser aplicado na prática para melhorar a nossa empresa?”

“Tudo”, brincou Danyelle. “Até mesmo o fato de que um processo para a definição de regras de atendimento pode ser muito valioso para a empresa. E olha que até pouco tempo atrás eu concordava com o Djalma e achava esta ideia um tanto absurda. Achava que regras engessavam nosso dia a dia e hoje não consigo viver sem elas.”

“Ninguém vai pedir nada para beber?”, disse Paulo.

“É verdade! Garçom, eu quero uma dose de uísque. Quem também quer voltar de táxi hoje e vai me acompanhar?”, perguntou Samuel.

“Eu”, responderam Demerval e Rosely.

“Eu quero um chope com pouco colarinho”, falou Paulo.

“E eu um suco.”

“Suco, Danyelle?”, questionou Paulo.

“Estou com sede. Depois acompanho você em um chope.”

“Então, o que vocês estão vendo de errado na empresa com base nos seus estudos?”

“Por incrível que pareça, percebemos que os departamentos não conversam o que devem e fazem todo o seu trabalho de forma individual e informal”, disse Samuel.

“Buscar a excelência para o seu departamento é importante, mas não é o aspecto mais crucial para o bom funcionamento da empresa”, disse Danyelle.

“Uau! Então qual é a essência do negócio?”

“É que todas as áreas devem estar operando em total sintonia. O departamento de vendas precisa ter estruturado o quanto comercializar nos próximos meses para afinarmos a produção, compras, logística e não faltar nada”, explicou Paulo.

“E o departamento de compras deve garantir que não falte matéria-prima para manter o fluxo da produção ao longo do mês. Mas, para isso, também deve ter em mãos as previsões da área industrial. E a logística, uma malha de distribuição e modais de transporte capazes de dar vazão aos pedidos”, completou Samuel.

“Esta integração somente será possível se todos trabalharmos juntos e focarmos em um índice de desempenho único. Onde toda a empresa trabalha para conquistar a sua excelência”, concluiu Demerval.

“Nossa! Vocês realmente estão em total sintonia. Não pensaram em colocar no papel isso que acabaram de falar?”, perguntou Rosely antes de tomar mais um gole de uísque.

“Nunca evoluímos tanto com nossos pensamentos como agora. Achava que somente eu pensava assim. Mas pelo que vejo todos sabem perfeitamente o que está acontecendo. Por que nunca externamos isso?”, questionou Samuel.

“Mas isso parece óbvio. Se a equipe do Djalma vender a mais, o estoque não comportará e teremos clientes insatisfeitos com o nosso prazo. O que não é bom para o negócio”, comentou Paulo.

“E se a produção exagerar na quantidade de válvulas, teremos um estoque abarrotado, o que, conseqüentemente, afeta o nosso capital de giro”, falou Demerval.

“Sem um sistema que traga todas estas informações de forma integrada também fica difícil de ter o controle geral do funcionamento da empresa”, arriscou Rosely.

“Isso mesmo. Mas, pelo que estudei até agora e vi na conferência, temos um bom sistema. O que nos falta é saber operá-lo”, afirmou Samuel.

“Mas aí vocês entram na minha área. Eu posso conseguir treinamento para vocês. A Carla também vem compartilhando desta ideia de aprimorarmos o conhecimento dos departamentos sobre a empresa como um todo”, disse Rosely.

“Nossa! Que evolução! Então já sabemos que, assim como uma andorinha só não faz verão, um único departamento não consegue garantir o desempenho necessário para atingirmos o sucesso de uma empresa”, filosofou Samuel.

“Para mim isso está ficando cada dia mais evidente”, desabafou Danyelle.

“Pena que o seu diretor não compartilha desta ideia, não é mesmo?”, alfinetou Samuel.

“Infelizmente, não. Ele acha que se o departamento comercial está bem e, se nossos índices estão satisfatórios, não há motivo para nos preocuparmos. As outras áreas é que precisam correr atrás do prejuízo para darem conta do que vendemos e atender os nossos clientes no prazo desejado, mesmo que ele sempre mude.”

“A reunião da diretoria é na semana que vem. O que estamos fazendo aqui será muito útil para apresentarmos lá para todos os diretores juntos”, animou-se Samuel.

“Levamos aqui nossos principais problemas. Precisamos agora analisar uma forma de viabilizar todas as nossas ideias e, assim, fazer a empresa operar usando o máximo da sua capacidade.”

“Nossa! O que não fazem umas doses de uísque”, brincou Rosely, acompanhada da risada de todos os companheiros.

Depois de uma noite esclarecedora, algumas doses de uísque e petiscos, todos seguiram logo para suas casas de táxi, deixando o carro na empresa. Afinal, era dia de semana e na manhã seguinte todos deveriam chegar cedo para continuar os estudos.

Samuel chegou em casa, beijou Eduarda e disse:

“Acho que as coisas estão começando a tomar forma na empresa. Finalmente eu vejo uma luz no fim do túnel.”

“Que bom, meu amor! Vejo nos seus olhos um brilho que há tempos não via.”

## O Círculo Vicioso

Samuel chegou cedo à empresa para estudar com o grupo. No entanto, nenhum deles conseguia se concentrar na apostila. Todos queriam comentar sobre as conclusões que chegaram na noite anterior.

“Os departamentos podem até estar bem intencionados, mas não trabalham corretamente. Todos querem atingir os seus índices de desempenho, mas não pensam que isso pode afetar diretamente outra área”, disse Paulo.

“Não adianta a minha área vender muito se não há estoque ou plano de produção para atender os clientes no prazo”, afirma Danyelle.

“Também não adianta produzirmos mais de uma válvula por ser a mais simples se ela tem menos saída do que as outras. Por que o estoque sempre fica lotado com as válvulas gaveta pequenas, se a mais vendida é a média? O mesmo ocorre com a esfera. Fazemos mais da pequena e as que têm mais saída são a média e a grande”, comentou Paulo.

“Isso acontece porque, quando falta material para concluir as demais válvulas, fazemos somente as que conseguimos para não pararmos totalmente. Afinal, temos de garantir o índice de desempenho mensal da produção”, justificou Demerval.

“Mas não é o caso de vermos por que faltam tantos componentes para a produção de uma linha e sobram para outra? Não seria outro desalinhamento em um de nossos departamentos, desta vez no de compras, que, talvez, não receba as informações corretas para garantir que o almoxarifado seja abastecido conforme a demanda da fábrica?”, questionou Samuel e acrescentou:

“Será que se cumprirmos as nossas metas de desempenho já não basta para a empresa? Até agora o que eu vejo é que todos querem mostrar bons números, mas se esquecem de que não adianta apenas um ou outro departamento estar bem, porque isso não vai ajudar a empresa a crescer.”

“Mas como fazer todos os departamentos entenderem que a ‘saúde’ da empresa depende de eles conversarem e acompanharem a rotina dos demais?”, perguntou Paulo.

“Precisamos fazer todos enxergarem o que estamos enxergando”, argumentou.

“Vamos juntar todos os dados e apresentar na reunião de amanhã. Mostrar a forma divergente que todos pensam e explicar que não adianta fazer apenas a sua parte. Aliás, não há apenas a sua parte em uma empresa. Todos os setores precisam trabalhar em perfeita harmonia para garantir o fluxo de atendimento e os prazos estabelecidos para satisfazer os clientes”, continuou.

“Precisamos fazer todos enxergarem o que estamos enxergando.”

As horas de estudo acabaram e todos seguiram para as suas salas. Samuel continuou a levantar os dados.

“A área comercial quer ter todos os itens em estoque para poder vender para pronta-entrega. O setor industrial quer ter todas as matérias-primas no almoxarifado em quantidade suficiente para não parar a produção, bem como quer produzir lotes grandes para manter as linhas cheias, ter alta produtividade e garantir um custo baixo. O departamento de compras também quer comprar em lotes grandes para aumentar o poder de negociação e reduzir os custos. A logística quer menos cargas fracionadas para otimizar o custo de transportes e o departamento financeiro insiste em reduzir todos os estoques para baixar o custo de capital de giro. Preciso encontrar uma forma de atender a todas essas demandas da melhor maneira possível”, pensou enquanto olhava as planilhas.

Samuel só parava de analisar os números para atender ligações de fornecedores ou de algum diretor. Pediu para Paulo monitorar os problemas do dia, caso aparecesse algum.

Fim do expediente, Samuel foi jogar vôlei com os amigos. Queria descontrair um pouco para estar bem no outro dia. Afinal, aconteceria a tão esperada reunião.

## O Mapa do Inferno

A reunião começou pontualmente às 9h. Todos estavam ansiosos para esboçar o seu ponto de vista sobre tudo o que estava acontecendo na empresa.

“Todos sabem que esta não é uma simples reunião mensal da diretoria, correto? Estamos aqui para alinhar os nossos objetivos e propor mudanças para garantir o crescimento da nossa empresa”, começou a falar Carla e seguiu:

“Desde que decidimos criar o departamento de *supply chain* para melhorar o nosso desempenho temos entendido melhor uma série de fatos que estão dificultando as melhorias da companhia. O Samuel vem propondo algumas mudanças que, apesar de não serem aceitas por todos, são importantes. Quer começar a falar, Samuel?”

Todos olhavam para Samuel, esperando o que estaria por vir. Ele continuou:

“Bem, pessoal, todos acompanharam nossas dificuldades nos últimos meses, correto? Quase perdemos cinco clientes por não cumprirmos o prazo. Por que vocês acham que isso vem acontecendo com frequência? Porque não estamos trabalhando direito. Não adianta falar que as metas vêm sendo cumpridas. Não estamos falando em metas individuais de cada departamento. Estamos falando que, mesmo todos justificando que suas áreas estão bem, a empresa não está bem. E sabem por que isso ocorre? Porque não estamos trabalhando juntos.”

“Se a área comercial vender mais do que a nossa capacidade de produção, por exemplo, não cumprimos prazos e teremos clientes insatisfeitos. O que não é bom para o negócio. Se comprarmos mais peças do que o necessário para a nossa produção, vamos comprometer o nosso capital de giro e prejudicar o orçamento de outros departamentos. Se fizermos mais válvulas de um modelo e deixarmos de produzir de outros, também poderemos comprometer o nosso fluxo

industrial. Não adianta, por exemplo, produzir mais válvulas x para compensar a baixa fabricação do modelo y e, assim, garantir a meta mensal.”

“Samuel, do jeito que você fala parece que ninguém aqui sabe o que está fazendo”, disse Djalma.

“Eu não falei isso em nenhum momento. Só estou dizendo que temos de mudar a nossa forma de pensar para melhorarmos os nossos resultados. Estamos nos baseando em crenças e pilares de gestão ultrapassados.”

“Discordo de vocês!”, disse Djalma. “Somos especialistas nas nossas áreas. Se cada um fizer a sua parte, não há motivos para a empresa não estar bem.”

“Temos de mudar a nossa forma de pensar para melhorarmos os nossos resultados. Estamos nos baseando em crenças e pilares de gestão ultrapassados.”

“Estão vendo o que eu acabei de dizer? Não adianta cada um pensar apenas no seu desempenho se não souber como anda o funcionamento do outro departamento. Não tem como garantirmos o equilíbrio do negócio. Muitas empresas acreditam que as melhores crenças de uma gestão são: atender todos os clientes com 100% de satisfação, vender mais do que o planejado, ter estoque zero, não ter capacidade ociosa em nenhum recurso e lançar cada vez

mais produtos em menor tempo. Cada uma dessas crenças faz sentido isoladamente, mas não são coerentes quando se tem uma visão de cadeia, pois elas são impossíveis de serem atendidas simultaneamente.”

“Quer dizer que você acha que estamos usando crenças e valores errados?” disparou Doralva.

“Isso mesmo. A minha avó já dizia: o caminho do inferno é pavimentado de boas intenções. Estamos com as melhores intenções, mas com as crenças erradas. As melhores empresas hoje têm noção de que não são as melhores em tudo e que abrem mão de um desses valores. Empresas que buscam um estoque baixo sabem que, ou irão abrir mão de atender todas as demandas e exigências de seus clientes ou, então, possuir uma capacidade ociosa para absorver essas variabilidades de vendas. Já empresas que não querem perder vendas sabem que terão que ter estoques ou capacidade ociosa. Não existe milagre e precisamos rever nossas crenças para sairmos dessa confusão e insatisfação.”

“O que você sugere, Samuel?”, perguntou Rosely, diretora do RH.

“Que todos passem por uma capacitação conceitual e prática para entender o funcionamento correto da empresa na visão de uma cadeia e comecem a usar o sistema como aliado para mantermos os setores industrial, de vendas, de compras, de logística e de tecnologia operando o todo de forma integrada.”

“Capacitação? Era só o que me faltava. Nós precisamos estar no chão de fábrica e na rua para produzir e vender e não de treinamento”, disse Djalma.

“Você está satisfeito com o desempenho do seu departamento nos últimos tempos, Djalma?”

“Não. As suas intervenções vêm afetando diretamente os meus resultados”, disse o diretor comercial rindo ironicamente.

“Você pode explicar isso melhor?”

“Depois que você impediu o Vanderlei de falar diretamente com a produção e garantir que seus pedidos saiam mais rápido do que os demais as vendas dele caíram.”

“Caíram ou se mostraram mais reais?”, desafiou Samuel.

“Você está me chamando de mentiroso?”

“Claro que não. Só estou falando que os números dele não eram tão espetaculares como todos achavam.”

“Como é que é?”

“Realmente ele vende bem, mas esses pedidos que ele passava na frente nem sempre foram finalizados. Ele pressionava a produção sem fechar o negócio e, nos últimos seis meses, poucos deles foram concretizados. Com isso, iniciamos os meses seguintes com um estoque muito elevado para os padrões recomendados, prejudicando o capital de giro da empresa.”

“Samuel, mas ele acabou vendendo quase tudo posteriormente.”

“Sim, mas se não tivesse feito o pedido antecipadamente não comprometeria a entrega da encomenda de outros clientes tão importantes quanto os dele.”

Samuel respirou fundo para continuar, munindo-se de paciência:

“As peças entrariam na programação do mês seguinte, seriam produzidas num prazo hábil e todos os clientes ficariam satisfeitos. Além, é claro, de auxiliar no andamento do fluxo de trabalho dos setores industrial, de compras e de logística.”

“Ah! Então todo o problema da empresa está concentrado no departamento comercial?”, disse Djalma recuperando o tom irônico.

“Eu nunca disse isso. Apenas estou citando o seu caso como exemplo porque você foi o primeiro a falar. O setor de compras, por exemplo, também anda com o seu controle desequilibrado. Há sobras de peças de algumas linhas, mas falta de outras. O motivo? Falta de planejamento. Se a produção não fizer um controle preciso sobre tudo o que vai utilizar nos próximos três meses, não tem como suas operações funcionarem perfeitamente, sem paradas desnecessárias. Falo isso sem considerar a quebra de algum maquinário”, respondeu Samuel e continuou:

“Precisamos trabalhar com previsões e planos. E conseguiremos fazer isso apenas se conversarmos e nos alinharmos mais.”

Samuel fez uma pausa e aproveitou para sentir o clima entre os ouvintes. Todos olhavam curiosamente, como que refletindo. Bom sinal, pensou. Tomou um gole d’água e prosseguiu:

“Se o departamento de compras soubesse antecipadamente a quantidade de válvulas que estamos prevendo para os próximos três meses, ele poderia negociar melhor o prazo com os fornecedores, o que acabaria até barateando a aquisição de algumas peças. A produção também projetaria toda a sua disponibilidade para fabricar aquela quantidade de peças de cada uma das famílias de válvulas ao longo do mês, sempre dentro do prazo de entrega para os clientes. E o departamento de logística teria uma margem de tempo melhor para reduzir o valor dos seus fretes.”

“Você acha que uma simples conversa ajudaria a mudar tudo na empresa? Até parece”, disse Djalma.

“Sim, Djalma. Pode parecer simplista, mas se todos começarem a abastecer o sistema corretamente, preocupando-se com a qualidade da informação que é utilizada, as coisas funcionarão muito melhor.”

“Djalma, tenho acompanhado todos os relatórios do Samuel e vejo que o que falta realmente é mais conversa organizada e decisão compartilhada. Com algumas adaptações na forma como pensamos e executamos nossas operações, a situação vai melhorar sim”, enfatizou Carla, a CEO.

“Mas nós conversamos quase diariamente. O que o Vanderlei fazia com a produção era uma forma de tratar sobre a sua demanda”, tentou argumentar Djalma.

A resposta veio rápida:

“Mas não era uma demanda programada. E é isso que o Samuel está falando. Sem termos uma visibilidade maior sobre o que se passa em todo o ciclo de produção e atendimento da empresa não teremos como garantir que as coisas comecem a fluir naturalmente”, entrou na conversa o Demerval, diretor industrial.

“Sobre o treinamento que você também achou desnecessário, sabia que a falta de informação de um porteiro já parou linhas de produção inúmeras vezes? Você sabia que é o porteiro quem dá entrada nas peças que chegam de fornecedores no sistema?”, questionou Samuel.

“Não”, disse Djalma aparentando surpresa.

“Pois bem, toda vez que há troca de funcionário na portaria ou alguém sai em férias, o sucessor deve passar por um treinamento adequado para saber como operar o sistema. E isso não vem ocorrendo em toda a empresa. Por conta da correria do dia a dia, alguém chega, fala brevemente sobre o sistema para ele e avisa que se tiver dúvidas é só chamar. E isso vem afetando a todos. Como resolvemos isso? Dando uma atenção maior ao treinamento para todos saberem como a operação funciona como um todo”, explicou Carla.

“Então, pelo que estou ouvindo, nós não temos de buscar o ótimo de cada parte?”, questiona Dorival, diretor de finanças e TI.

“Não. Nós temos de abrir mão de alguns resultados individuais para conseguirmos o ótimo do todo”, defendeu Samuel.

“E como isso é possível?”, perguntou Demerval.

“Podemos começar aprendendo a falar ‘não’ para algumas coisas. Ou seja, sermos fiéis a nossas escolhas estratégicas”, disse Samuel.

## Santo de Casa Não Faz Milagre

“Pessoal, depois de tudo o que ouvimos, acho que o buraco é mais embaixo do que imaginamos, e as coisas precisam começar a ser solucionadas neste grupo. Se entre nós não estiver claro o que devemos fazer, ninguém mais vai saber. Nenhum sistema vai resolver e nenhum funcionário vai conseguir solucionar isso para a gente. Somos nós que temos de tomar esta decisão”, falou Carla.

“Também acho importante contarmos com a ajuda de alguém de fora para fazer este alinhamento entre nós”, continuou a CEO.

“Eu percebi exatamente isso durante a conferência. Vi que todas as empresas passaram em menor ou maior escala pelo momento de realinhamento e contaram muitas vezes com apoio externo de um professor ou consultor para colocar o projeto em prática”, disse Samuel.

“Carla, já que você sugeriu uma reunião com o Daniel para falarmos sobre o treinamento, podemos ver também se ele nos apoia na implantação das mudanças.”

“Boa ideia, Samuel! Vamos falar com ele sim.”

“Vamos marcar uma reunião com o Daniel para a próxima semana? Até alinharmos toda a nossa estrutura, que tal nos encontrarmos todas as semanas para discutir as novas diretrizes? Acho que podemos nos reunir às segundas-feiras para traçarmos os planos para a semana.”

“Pode deixar que eu ligo para o Daniel. Que horas a gente marca para nos falarmos na segunda-feira? Agendo com o Daniel nesta mesma reunião ou falamos com ele separadamente?”

“Se ele puder vir na segunda seria melhor para todos nós”, comenta Carla.

“Assim que eu sair daqui já ligo para ele.”

“Ok! Alguém tem mais alguma coisa para falar?”

Todos olham uns para os outros e ninguém se pronuncia.

“Então, segunda-feira às 9h. Vou pedir para minha secretária organizar tudo e enviar o aviso de reunião para todos confirmarem presença e reservarem a data nas suas agendas.”

Ao chegar à sala, Samuel ligou para Daniel.

“Oi, Daniel, tudo bem? Aqui é o Samuel, da Bandeirantes. Está lembrando de mim?”

“Claro, Samuel. Eu ia mesmo ligar para você para saber como vão as coisas na sua empresa e saber como está indo com os estudos.”

“O estudo está bem. Consegui concluir a primeira parte e espero terminar a segunda na próxima semana.”

“Nossa! Que dedicado!”, brincou Daniel.

“E o mais legal é que não estou sozinho. Alguns colegas da empresa também se interessaram e começaram a estudar comigo.”

“Já sentiram alguma diferença aí na empresa com o que aprenderam até agora?”

“Posso lhe garantir que aprendi muito e já comecei a entender os problemas. No entanto, ainda não estou conseguindo colocar tudo em prática”, disse e continuou: “Este é um dos motivos porque gostaria de falar com você. Queremos ampliar o programa de treinamento na empresa e precisamos de apoio para implantar a nova estrutura.”

“Que legal! Este é o meu trabalho e diversão”, falou Daniel e sorriu.

“Você acha que consegue vir à Bandeirantes na segunda-feira às 9h para conversarmos? Marcamos uma reunião de diretoria para iniciarmos a reestruturação e seria bem legal se você estivesse lá.”

“Deixa eu ver aqui na minha agenda... Olha, Samuel, eu tenho um compromisso sim, mas eu consigo remanejá-lo.”

“Muito bom. Será o nosso pontapé inicial. Já estou animado.”

“Calma aí, Samuel! É legal que a sua empresa esteja interessada nas mudanças sim. Com certeza é o primeiro passo. Mas lembre-se de que o caminho é longo.”

“Eu sei disso, mas, desde que voltei da conferência, tenho encontrado obstáculos. E só em pensar que as pessoas começaram a me ouvir e que as coisas vão começar a acontecer, já me deixa animado.”

“Isso é natural. Na segunda-feira a gente conversa.”

“Então, até segunda-feira, Daniel!”

“Até, Samuel.”

Depois de um dia cheio de trabalho, Samuel foi para casa aliviado, mas ansioso ao mesmo tempo.

“Já está em casa, querido?”, surpreendeu-se Eduarda.

“Resolvi vir mais cedo para casa hoje para dar uma última lida no material. Amanhã é o dia da prova da segunda fase da certificação.”

“É verdade. Está afiado?”

“Acho que sim. Pelo menos estamos conseguindo identificar os problemas da empresa,” falou Samuel e sorriu.

“Nossa, querido, que bom que está sorrindo! E a reunião de hoje foi boa?”

“Foi muito boa. Conseguimos finalmente colocar os pingos nos ‘is’ e todos concordaram que a melhor forma de fazer a empresa crescer é trabalharmos juntos. E isso implica em dizermos mais frequentemente ‘não’ e decidirmos com mais coerência, análise e alinhamento.”

“Uau! Parece que realmente a reunião foi proveitosa.”

“E isso implica em dizermos mais frequentemente ‘não’ e decidirmos com mais coerência, análise e alinhamento.”

“Foi sim, querida! Precisamos comemorar?”

“Precisamos sim. No fim de semana vamos abrir uma garrafa de vinho e jantar à luz de velas.”

A semana terminou de forma bastante positiva para Samuel. Além de todos os diretores concordarem em cooperar com as novas diretrizes da empresa, todos os colegas do grupo de estudo conseguiram passar na prova.

“Só faltam mais dois meses para concluirmos a certificação. Não dá para acreditar que as coisas começaram a acontecer”, havia pensado Samuel antes de fechar a sua porta e ir para casa na sexta-feira.

Na segunda-feira, conforme agendado, a reunião iniciou com cada um se apresentando e Daniel falou do seu objetivo na Bandeirantes.

“Estou aqui para fazer vocês entenderem os *trade-offs*, ou seja, as escolhas estratégicas que a empresa tem que fazer para melhorar o seu desempenho.” “Eu vou ter de provocar em vocês essas escolhas ao extremo e eu quero que tenham clareza e peço para que ninguém leve isso como críticas pessoais.”

Daniel respirou, tomou água, olhou para todos os diretores que estavam na sala e voltou a falar:

“Como estamos tratando da cadeia de suprimentos, vamos começar fazendo um exercício básico, analisando o lado do cliente. Vocês acham que o cliente se incomodaria de receber o produto um pouco depois do prazo desejado, mas com a certeza de que a Bandeirantes honraria a entrega na data prometida? Pior do que entregar depois do que o cliente gostaria é prometer algo e ficar dando desculpas do porque não entregou”, disse Samuel.

“Ou seja, se você falar que não será possível entregar na data desejada, mas sim quatro dias mais tarde e, dessa forma, garantir a entrega na data prometida, você acha que a venda será prejudicada?”, questionou Daniel e prosseguiu:

“Em outras palavras, a cadeia de suprimentos de vocês deve ser mais rápida ou mais consistente?”

“Eu quero os dois: quero aceitar todas as datas desejadas pelos clientes e nunca atrasar”, adiantou-se Djalma em responder.

“Mas isso pode implicar aceitar datas de entrega em períodos já comprometidos para outros clientes ou, em outros períodos, ficar sem o que produzir. O desejo de nossos clientes não vai ser organizado como nós organizamos nossa cadeia. Ou eu tenho um estoque enorme ou vou contratar muitas horas extras para resolver isso”, afirmou Demerval.

“Espera aí, nós não estamos com capital de giro para poder ficar bancando este estoque”, frisou Dorival.

“Este é o nosso problema aqui. E nós teremos de tomar uma decisão difícil entre: não ter estoque, não ter capacidade ociosa ou não deixar o cliente esperando”, argumentou Daniel.

“Mas como é que a gente toma esta decisão?”, perguntou Carla.

“Depende da estratégia, sempre considerando o momento da empresa e do mercado”, respondeu Daniel e acrescentou: “Às vezes, em um mercado que está em expansão, a empresa não quer perder espaço. Então, é preciso avaliar se é melhor perder a venda, deixar o estoque mais alto ou uma capacidade reservada para absorver esta variação. Em outros momentos é importante a empresa priorizar a margem. Então, nós vamos fazer uma conta e avaliar o que é economicamente melhor e isso não significa mudar a estratégia.”

Daniel tomou mais um gole d’água e prosseguiu:

“Também precisamos avaliar se há algum competidor entrando no mercado e se nós temos que nos proteger, melhorando o atendimento ao cliente para preservar a carteira da empresa. Quem tem que traçar este caminho são vocês, do ponto de vista da estratégia e considerando o momento.”

“Tudo o que estamos conversando é porque nossa companhia não está crescendo como esperamos. Eu acho que no momento nós temos de fortalecer o atendimento ao cliente, mesmo que isso exija um custo mais elevado”, justificou Carla.

“Mas se for por aí, o meu custo ou o estoque vão subir. Precisamos rever as metas porque hoje sou cobrado para uma produção com menor custo e baixo estoque”, alertou Demerval.

“Agora começamos a falar sobre as principais dificuldades que enfrentamos”, disse Carla.

“Parece que as coisas estão ficando mais claras”, animou-se Samuel.

“Eu preciso de uma semana para fazer esta análise para vocês”, comentou Daniel: “Não estranhem o que está acontecendo aqui porque é comum muitas empresas passarem por este momento para alinhar suas estratégias. Mas vocês vão perceber como a Bandeirantes vai começar a crescer, o sistema vai funcionar melhor e os funcionários trabalharão mais motivados. Em breve, vocês estarão falando mais sobre o futuro e deixando de lado justificativas do passado e uma visão de curtíssimo prazo.”

A reunião acabou e todos seguiram para as suas salas. Demerval e Samuel caminharam juntos animados com o balanço do encontro.

“Acho que não seremos os únicos a nos preocupar a partir de agora com prazos, fornecedores e funcionários”, comentou Samuel.

“Pensei nisso também, Demerval. Agora todos deverão afinar seus discursos e cumprir as metas gerais determinadas por nós mesmos.”

“O mais legal é que não seremos nós que enfrentaremos diretamente os demais que estão se mostrando resistentes até agora. O Daniel falará diretamente com cada um e com o aval da Carla, o que dará mais peso para o que ele falar”, disse Samuel.

“É verdade! Vamos esperar para ver. Qual será o primeiro ponto que o Daniel deve destacar na sua opinião, Samuel?”

“É difícil falar, Demerval, porque a reestruturação envolverá todos os departamentos.”

Os dois se despediram e seguiram para suas salas.

Daniel passou a semana entrevistando todos os diretores, verificando as opiniões de cada um e como estavam acompanhando a proposta de mudança. Por entenderem o que estava acontecendo, eles se mostraram menos resistentes.

“Em breve, vocês estarão falando mais sobre o futuro e deixando de lado justificativas do passado e uma visão de curtíssimo prazo.”

O consultor foi ao departamento financeiro para entender como fora calculada a margem de lucro com que a empresa trabalhava. Percebeu que a margem da válvula, mesmo com todos os problemas da Bandeirantes, era relativamente boa, ou seja, rentável. Com isso, avaliou que qualquer custo maior que a companhia tivesse de aplicar, fosse por estoque ou capacidade, seria compensado pela venda.

“Pelo que estou vendo aqui, a margem vai absorver os custos adicionais para melhorar o nível de serviço aos clientes. As vendas deveriam ser a nossa prioridade”, pensou Daniel enquanto completava o relatório.

## A Arte da Estratégia

# 26

Uma semana depois, todos os diretores estavam novamente na sala de reunião para ouvir o que o Daniel tinha a dizer sobre os novos rumos da empresa e quais visões ele havia identificado em cada um dos departamentos.

“Eu queria agradecer a colaboração de todos, que foram muito prestativos na semana passada. Deu para perceber que o comprometimento com as mudanças aumentou e que todos estão empenhados em ajudar”, começou a falar Daniel.

“O que eu vi na semana passada é que realmente o mais vantajoso para a Bandeirantes é focar em vendas neste momento e, assim, melhorar o nível de serviço. Isso não implica aceitar tudo que o cliente quiser. Teremos uma decisão muito difícil a ser tomada, que é: a escolha entre ser o mais rápido ou ser consistente com a data prometida. Não conseguiremos ser as duas coisas ao mesmo tempo.”

Daniel observou atentamente a expressão dos envolvidos. Viu que todos aguardavam o momento para que eles definissem sobre o que seria feito a partir daquele momento e prosseguiu:

“Durante a semana passada, além de falar com todos vocês, eu aproveitei e conversei com alguns dos seus clientes mais importantes. E o *feedback* que me deram é que eles pressionam para receber rápido porque, como vocês sempre falam, eles pedem antes para se proteger de atrasos. Mas todos reconheceram que podem aumentar o prazo desde que a Bandeirantes se responsabilize por cumprir a data de entrega.”

“Faz sentido para mim”, comentou Djalma. “E os demais?”

“Eu sempre ouvi isso do Celso da logística. De que nossos clientes jogavam com nossa desorganização para pedir o que eles na verdade não precisavam, mas garantir suas compras”, comentou Demerval.

“É isso mesmo. É o efeito bumerangue. A gente criava a confusão e recebia ela de volta”, disse Danyelle, convidada para a reunião.

“Nossos clientes jogavam com nossa desorganização para pedir o que eles na verdade não precisavam, mas garantir suas compras.”

“Qual o próximo passo agora, Daniel?”, perguntou Samuel.

“A minha recomendação é que vocês tenham uma cadeia mais voltada para o consistente do que para a rapidez, abrindo exceção para alguns clientes-chaves, mas pouquíssimos. Ou seja, nossa prioridade é entregar na data prometida e, em casos de exceção, atender a situações esporádicas.

Mas isso não abre brecha para comportamentos como daquele vendedor, o Vanderlei. Sim, eu soube das histórias.” Todos riram e ele continuou: “Não poderemos permitir desvios do tipo como os que ele costumava fazer. Até mesmo as exceções deverão ser planejadas para que a gente não tenha problemas. Mas queria comentar que esse comportamento como do Vanderlei é típico de empresas sem uma estratégia clara e, talvez, não seja culpa dele ou má-fé.”

Daniel respirou um pouco, tomou água, mudou o *slide* da sua apresentação e prosseguiu: “Neste sentido eu acho importante a gente privilegiar o desenvolvimento de novos produtos.”

“Era o que eu ia questionar agora”, entrou na conversa Djalma, o diretor comercial.

“Como a ideia é crescer e ocupar mercado, eu deixaria reservado no plano um tempo da capacidade para teste e aprovação de novos produtos, não deixando atrasar nossos lançamentos. Todos concordam?”, perguntou Daniel para a equipe.

Todos fizeram sim com a cabeça.

“Agora começa um processo da gente detalhar como esta estratégia de consistência será executada. Em outras palavras, como chegar a uma data de entrega a ser prometida e ela ser efetivamente cumprida, mesmo que seja após a data desejada do cliente”, afirmou Daniel. “Eu observei um problema muito grande entre vocês, que ninguém mencionou, mas eu acho que é o tema de nossa próxima reunião, que é: devemos produzir por estoque ou pedido?”, conclui o consultor deixando a pergunta no ar.

Os diretores ouviam atentamente tudo o que Daniel falava e, para o espanto de todos, a reunião fluiu com certa tranquilidade.

“Depois de muito tempo, eu tenho a impressão que nós temos uma estratégia clara e alinhada. Nosso problema agora é a execução”, disse Carla ao concluir a reunião.

A CEO e Daniel seguiram para a sua sala para continuar a conversa. O consultor comentou com a executiva que achava que o que contribuiu para a receptividade dos diretores teria sido que, ao longo da semana, todos o questionavam sobre os procedimentos que deveriam ser seguidos e queriam saber sobre outras empresas que passaram por esta situação.

“Eles perceberam que muitas companhias que admiravam já haviam passado por algo semelhante e começaram a ficar motivados em enfrentar a crise da mesma forma que elas.”

“Fico satisfeita, Daniel!”

“Carla, eu queria seguir com este trabalho com o acompanhamento direto do Samuel e do Demerval, que estão estudando para a certificação e têm mais conhecimento que os demais para me auxiliar neste processo de mudanças.”

“Por mim, tudo bem.”

Naquela semana, durante vários dias, Daniel almoçou com Samuel e Demerval para trocarem ideias.

“Todos estão colaborando com você, Daniel?”, perguntou Samuel.

“Estão sim. Até agora não houve resistência significativa em nenhum departamento.”

“Muito bom saber isso. Não era o que eu sentia toda vez que me deparava com um problema.”

“É normal as pessoas ouvirem mais quando terceiros estão envolvidos. Santo de casa não faz milagres, lembra?”

Os três riram, pagaram a conta e voltaram para a Bandeirantes.

Daniel continuou fazendo o acompanhamento individual de cada departamento, conversando com os diretores e relatando tudo para Carla.

Na reunião semanal de segunda, Daniel abriu o bate-papo novamente agradecendo a ajuda de todos e começou a falar sobre a pauta do dia:

“Eu preciso explicar um conceito para vocês que pode parecer irrelevante, mas é fundamental em toda a lógica de gestão da cadeia de suprimentos: produzir por estoque ou pedido?”

Daniel estranhou o espanto de alguns sobre o tema, mas sentiu-se confortável com o aspecto de outros que demonstravam sentirem-se íntimos com o tema.

“Quando eu produzo para estoque, eu decido fazer ou montar as peças com base numa projeção ou previsão de vendas. Porque, neste caso, o cliente não está disposto a esperar pelo tempo que eu preciso para produzir o produto. Assim, preciso produzi-lo antecipadamente e faço isso com base em uma estimativa, que chamamos de previsão de vendas. Então, se eu não tiver peças disponíveis, ele não compra de mim. Por este motivo, eu tenho que produzir, estocar e depois vender. Em outros casos, o cliente espera eu acabar de produzir para receber. Então, eu só vou produzir as peças depois que receber a encomenda.”

O consultor deu uma pausa para adoçar o seu café, mudou o *slide* da apresentação e continuou:

“No nosso caso, por sermos uma empresa de válvulas, a questão não é nem produzir, mas montar os produtos. O termo técnico é *assemble to order*, traduzindo: ‘montar por pedido’. Mas para simplificar eu vou falar aqui na reunião tudo como *make to order*, ou seja, fabricar somente conforme o pedido confirmado. Falo isso, porque aqui temos os dois casos. Para o mercado de reposição, ele quer receber rápido, então a empresa tem de produzir para o estoque. No caso do mercado de obras, você até pode receber o pedido e produzir depois. O que complica um pouco aqui é que vocês têm estes dois formatos: *Make to stock* (MTS) — produtos fabricados com base em previsões de vendas — e *make to order* (MTO)

— produtos fabricados com base em pedidos firmes. E ambos não estão muito definidos dentro da empresa.”

Daniel viu que todos estavam ouvindo atentamente o que dizia e prosseguiu:

“Quando vocês implementaram o sistema, tiveram de cadastrar com qual dos dois iriam trabalhar. E eu não sei o motivo de escolherem *make to order*.”

“Eu vou confessar que esta decisão foi minha porque eu achei que assim iria reduzir o estoque da empresa”, disse Dorival, o diretor financeiro.

“É normal isso acontecer, mas a decorrência é que muitos vendedores, não somente o Vanderlei, acabam criando ordens fantasmas para poder ter os produtos para vender para o mercado de reposição que é de pronta-entrega. E eles ficam segurando estes produtos até terem uma ordem, o que, do ponto de vista prático, estava correto”, explicou Daniel.

“Nossa, que confusão! Por que ninguém falou isso na época que implantamos o sistema?”, perguntou Demerval.

“Provavelmente porque a consultoria estava mais preocupada em colocar o sistema no ar do que em educar a equipe nos conceitos”, respondeu Daniel. “Mas quero ressaltar que esse comportamento do mercado acontece também pelas empresas não aceitarem investir tempo e recursos na qualificação conceitual. Elas pressupõem que as pessoas já vêm formadas das universidades e cursos de especialização. Assim, essa questão da formação conceitual é crítica e mal cuidada por todos os elos da cadeia de formação de profissionais.”

“Então, Daniel, se você está falando sobre esses conceitos, existem outros que nós também não conhecemos. As pessoas estão decidindo errado por causa dessa falta de conhecimento?”, questionou Dorival.

“Vários, mas eu pretendo ir falando sobre cada um deles ao longo das nossas reuniões”, disse o consultor para o espanto de todos.

“Eu, o Demerval, a Danyelle e o Paulo já conhecemos vários deles porque estamos estudando esses conceitos todas as manhãs para conquistarmos uma certificação”, comentou Samuel.

“Será que não é o caso de fazermos um grande programa de capacitação na empresa?”, questionou Rosely, a diretora de RH.

“Com certeza temos que revisar o orçamento de treinamento. Isso para mim vira investimento. Se não fizermos isso não vamos crescer”, falou Carla.

“Se eu, que sou da área financeira e de TI, tomei a decisão errada de registrar o sistema só como *make to order*, imagina o resto. Dou meu braço a torcer e acho importante fazer o programa de capacitação”, disse Dorival.

“Estou fechando um programa com uma universidade do interior para termos mais engenheiros e administradores qualificados na área de *supply chain* para trabalhar aqui”, comentou Rosely.

“Só retomando esta questão do MTS e MTO, nós podemos fazer o cálculo da porcentagem da nossa produção que deve ser cadastrada como MTS ou MTO no nosso sistema. E, a partir deste momento, tudo começará a ficar mais claro para quem está vendendo, produzindo, entregando e comprando”, afirmou Daniel.

Os mais entusiasmados com o resultado da reunião foram Samuel e Demerval, que sabiam sobre este problema, mas não conseguiam fazer todos os companheiros entenderem a gravidade da situação.

“As pessoas estão decidindo errado por causa dessa falta de conhecimento?”

“Samuel, vimos isso nos livros, nas apostilas e, agora, está virando realidade em nossa empresa”, comentou Demerval.

“É verdade! Eu também vi alguns casos de empresas que passaram por isso na conferência. Falando nos livros, no mês que vem faremos a última prova para obtermos a certificação.”

“E em breve todos farão o curso que estamos concluindo, e a equipe estará falando a mesma língua”, animou-se Demerval.

“Sim. Bom, vamos ao trabalho que hoje parece que temos muitas entregas para concluir, não é mesmo?”, disse Samuel.

“Já falei, inclusive, com o Celso da logística para que ele entregue todos os pedidos no prazo”, continuou Samuel.

“Boa, Samuel!”

Os dois seguiram para suas salas.

Samuel saiu mais cedo para visitar um cliente e, de lá, ele foi para sua casa.

“Oi, Eduarda, tudo bem?”

“Oi, Samuel, o que faz mais cedo em casa?”

“Tinha um cliente para visitar aqui perto.”

“Você vai jogar com os seus amigos hoje?”

“Não, o jogo é somente na quarta-feira!”

“É verdade! Hoje é segunda-feira! O Fábio ficará contente de te encontrar quando voltar da escolinha de futebol.”

“Que horas ele chega?”

“Deve estar chegando a qualquer momento.”

Depois do jantar, Samuel foi checar os e-mails da empresa. Estranhou que havia poucos, mesmo tendo saído mais cedo.

“Será que as coisas estão começando a acontecer?”, pensou antes de desligar o computador e dormir.

A semana acabou tranquila, sem sérios problemas na fábrica ou em outro departamento.

## Estoque Emocional

Samuel, Demerval, Danyelle e Paulo começaram o dia estudando para a prova da certificação que seria aplicada em poucas semanas. Reviram a parte do *make to stock* e *make to order* (que estavam implantando na Bandeirantes), controle de estoque e distribuição.

Começaram a falar sobre variabilidade, e Samuel e Demerval lembraram que o tema foi discutido na reunião que houvera naquela semana.

O consultor começou falando: “Eu conheço muitos dirigentes de empresas que sonham com um mundo estável. Ficam sonhando que a demanda será linear, o câmbio estabilizará, que no verão não choverá muito, que os concorrentes continuarão com a mesma estratégia e por aí vai... Vocês conseguem imaginar suas esposas ou maridos, filhos iguais todos os dias? Mas nenhum deles e nem nós somos assim”, disse o consultor, arrancando risos de todos e prosseguiu: “O mundo não é estável.”

“Uma coisa que ele também disse, na reunião passada, é que aprendeu nas empresas pelas quais passou que os dirigentes não reconhecem que as coisas mudam diariamente. O cliente muda, a máquina quebra, o fornecedor atrasa, ou seja, você tem de levar isso em consideração na execução da estratégia da empresa”, frisou o consultor.

“Quando falamos em variabilidade, mais importante do que se chegar à conclusão de que o número a ser trabalhado é 100, é saber se ele é, por exemplo, mais ou menos 30, ou seja, 70 ou 130”, disse Samuel para o grupo.

O diretor de *supply chain* pegou uma caneta, foi à lousa digital e voltou a falar.

“Nós precisamos nos preparar para possíveis cenários futuros. Arriscar a atender um só pode ser perigoso porque o futuro pode mudar...”

“Isso é a tal da curva normal?”, perguntou Paulo.

“Em parte. Estamos falando de probabilidade, e a curva normal é uma das distribuições possíveis. Quais as chances de atingirmos aquele número no pior, no melhor e no mais provável cenário, por exemplo?”

“Mas isso está muito teórico. Como funciona na prática o que você está falando?”, questionou Paulo.

“Vou dar um exemplo: quanto que você acha que o departamento comercial vai vender no mês que vem, Danyelle?”

“Você já fez essa simulação com o Vanderlei, Samuel. Nós alinhamos que cada vendedor vai trabalhar com a meta de comercialização de 1600 válvulas”, disse a gerente de marketing.

“Mas qual o mínimo que cada um deve vender?”

“Na pior das hipóteses, umas 1200.”

“E qual o máximo?”

“Já teve vendedor que chegou a 2000.”

“É isso que estou querendo mostrar. A Bandeirantes quer se preparar para produzir, vender, entregar e comprar matéria-prima para 1200 ou 1600 ou para 2000 válvulas por vendedor?”, questionou e continuou: “Esta decisão muda muito a forma que cada área deve trabalhar a partir de agora.”

Samuel olhou para os colegas para ver se todos estavam seguindo o seu raciocínio e viu que o observavam bem atentos e concordavam com ele.

“O problema é quando uma área se prepara para 1200, outra para 1600 e a outra para 2000.”

“Por isso que a gente tem para a mesma variável diferentes números?”, questiona Danyelle.

“Exatamente. E é por isso que as pessoas costumam manter as suas planilhas e não o sistema integrado. Porque elas ainda não concordaram com um número e criaram um modelo próprio de gestão”, completou Demerval.

“Agora ficou mais claro para mim”, disse Paulo, que também questionou: “Então quer dizer que além de termos de alinhar a estratégia também teremos de alinhar os números?”

“É por isso que as pessoas costumam manter as suas planilhas e não o sistema integrado.”

“Exatamente! Mas este número não será cravado, e sim uma referência. No entanto, nós vamos nos preparar para os dois casos: para mais e para menos.”

“Ainda acho que isso está muito teórico. Tente simplificar mais a sua explicação, Samuel”, comentou Demerval.

“Então vamos imaginar que a gente se prepara para comercializar 1600 válvulas...”

“Mas e se vender 2000?”, questiona Danyelle.

“Você aceita perder vendas?”, Samuel devolveu a pergunta à Danyelle.

“Não. De forma alguma!”, respondeu a gerente de marketing.

“Então é interessante a gente ter um estoque para, por exemplo, 1800, mesmo que no planejamento nós tenhamos projetado a produção para 1600. É o que alguns palestrantes chamaram carinhosamente, em algumas apresentações que assisti na conferência, de estoque emocional: Quando os departamentos, por precaução, preferem deixar uma margem de estoque segura para atender pedidos imprevistos. Lembrando que o que se torna um conforto para a área operacional vira um pesadelo para a financeira.”

“Mas isso custa muito”, relutou Demerval.

“Esta é a conta que a cadeia de suprimentos nos ajuda a fazer. Não tem certo ou errado, você faz escolhas!”

“Agora as coisas estão ficando muito mais claras para todos”, disse Demerval para Danyelle e Paulo.

“Assim como tem variação na venda, também tem na produção, na logística, no fornecedor... Ou seja, são diversas variações ao longo da cadeia”, completou Samuel.

“Que coisa complicada...”, falou Paulo, que continuou: “Como conseguiremos fazer este cálculo em todos os departamentos?”, preocupou-se.

“Crescer pode tornar tudo mais complexo, mas não necessariamente complicado. Se você não entende como gerenciar, aí a coisa pode ficar muito complicada mesmo”, disse Samuel.

“Quanto mais pessoas souberem o que nós estamos falando aqui, melhor vai ser a nossa gestão. Trocaremos muita emoção por mais razão. E, pelo que li, chegaremos a uma nova política de estoques na empresa”, falou Samuel.

Algumas horas depois da reunião a conversa continuou.

“Ainda bem que a Carla deu aval para o RH estender a certificação para mais pessoas”, comemorou Demerval.

“Sim. Ainda bem”, concordou Samuel.

Rosely elaborou um plano de capacitação para os profissionais da Bandeirantes para os próximos dois anos, após Daniel mostrar que era possível personalizar os programas do curso conforme a necessidade de cada funcionário.

“A equipe de RH encontrou cursos na medida certa para cada pessoa e seu plano de carreira”, comentou Rosely com Samuel na ocasião.

“Quem tiver um nível menor de conhecimento em inglês fará apenas o primeiro módulo, SCM Básico, que é ministrado em português. Esse grupo concentrará os profissionais ligados à cadeia de suprimentos”, comentou Samuel.

“Profissionais que necessitam de um conhecimento técnico e de gestão mais elevado farão o segundo ou o terceiro módulo”, completou Demerval.

“A certificação que nós conseguimos em SCM (*Supply Chain Management*) será recomendada para quem tiver um nível suficiente de inglês para realizar os exames”, concluiu Paulo.

“Para as demais áreas de conhecimento não cobertas pela USCI iremos desenvolver convênios com universidades e outros institutos para cobrir estas necessidades de capacitação”, lembrou Demerval.

“É mesmo! A Bandeirantes está fechando parceria com uma universidade bem alinhada com a nossa evolução e com as principais tendências. A ideia é trazer mais estagiários e *trainees* de engenharia, administração e computação que estão se aprimorando na área de *supply chain*”, acrescentou Samuel.

“Eles estão fazendo especialização?”, questionou Paulo.

“Não. A universidade atualizou o seu programa na graduação, com foco na cadeia de suprimentos criando disciplinas obrigatórias e optativas”, explicou Samuel.

“Que legal! Eles vivenciam na prática o que aprendem nos livros, é isso?”, animou-se Paulo.

“Isso mesmo”, respondeu Samuel e acrescentou: “Eu soube, também, que eles têm um laboratório no qual analisam os problemas reais de uma empresa e buscam soluções para os problemas que ela está enfrentando.”

“E quando eles vão começar na Bandeirantes?”, perguntou Demerval.

“Os primeiros estagiários devem começar na semana que vem. Os *trainees* devem seguir o cronograma do nosso programa anual, ou seja, no início do ano que vem”, disse Samuel.

“Muito legal! Só de pensar que mais pessoas falarão a mesma língua já dá uma empolgação para trabalharmos, vocês não acham?”, perguntou Danyelle toda animada.

“Com certeza! Para mim, inclusive, dá uma sensação de alívio. Afinal, encontrei muita resistência quando falei que nossos profissionais não estavam qualificados para pensar na empresa como um todo, apesar de serem especialistas nas suas áreas.”

Samuel olhou para o relógio e, para o espanto do grupo, já tinham ultrapassado 40 min das 2h habituais de estudos.

“Nossa! Estou atrasada para uma reunião com o Djalma”, disse Danyelle lembrando do seu diretor.

“Qualquer coisa pede para ele falar comigo”, ressaltou Samuel.

“Ok! Obrigada pelo apoio. Bom, já estou indo. Alguém me acompanha?”

“Sim, Danyelle, vou com você”, disse Demerval.

“Também vou dar uma olhada no sistema para ver se tudo está sob controle”, afirmou Paulo.

Samuel saiu da sua sala e foi ao encontro do Daniel, que estava conversando com Dorival. Aguardou o fim do diálogo com o diretor financeiro e de TI e começou a falar sobre o que haviam discutido no grupo de estudos:

“Excelente! Você e o Demerval já estão estendendo para a equipe o que vimos na reunião passada.”

“O mais interessante é que eles também viram nos livros e ouviram casos de companhias que passaram por isso e acompanharam como o problema foi resolvido”, ressaltou Samuel.

“Com certeza! Uma boa bagagem!”

Os dois encerraram a conversa, combinaram de almoçar juntos e seguiram para lados opostos.

Ao fim do expediente, Samuel foi jogar vôlei com os colegas e contou sobre os avanços da empresa para seu amigo Alexandre.

Acostumado a ouvi-lo apenas reclamar sobre os incidentes da empresa, Alexandre até estranhou a reação do amigo.

“Quem te viu, quem te vê, não é mesmo, Samuel? E pensar que há dois ou três meses você estava desanimado com os rumos da sua empresa e chegou, inclusive, a questionar se continuaria lá ou não. Grande avanço!”

“Também estou muito surpreso com as mudanças, Alexandre. Apesar de saber que eram necessárias e acreditar no progresso que elas trariam, eu achava que não iria conseguir implantá-las por resistência dos demais colegas.”

“Você sempre teve a CEO do seu lado. Não tinha como não dar certo.”

“É verdade, o compromisso da Carla é essencial e me ajudou muito.”

“E pensar que há dois ou três meses você estava desanimado com os rumos da sua empresa e chegou, inclusive, a questionar se continuaria lá ou não.”

“Já que está tudo bem no trabalho, vamos esquecer este assunto e curtir a noite, apesar de termos perdido o jogo de hoje. E já que estou de bem com a vida, queria dividir algo que percebi na nossa partida e que tem tudo a ver com o meu trabalho. Vocês sabem que o vôlei é o esporte mais coletivo que existe?”, comentou Samuel.

“Mais que o futebol que tem 11 jogadores?”, perguntou um de seus amigos.

“O coletivo nesse caso não depende do número de jogadores, mas sim da quantidade de toques que você pode dar em uma jogada. No futebol você pode parar a bola e ficar o tempo que puder com ela. No vôlei você só pode dar um toque. Assim, cada jogada é, ao mesmo tempo, ação e reação. Você já tem que saber antes o que vai fazer, assim como os outros jogadores. Impossível jogar e vencer se todos não estiverem alinhados e com um alto grau de integração e comprometimento. A estratégia também deve estar bem definida. Lembrando, também, que a gente nem sempre toca na bola de forma precisa e, ainda, existe uma enorme movimentação dos jogadores dos dois lados da quadra. Ou seja, a variabilidade também é uma constante”, concluiu Samuel.

“É verdade! E estou pronto para ser um executivo de *supply chain*. É só fazer a certificação e vou me candidatar a trabalhar com o Samuel”, puxou Alexandre, sugerindo um brinde e provocando muitas risadas.

## Cada Cavada um Monte de Minhocas

30

“Antes de o Daniel começar a falar, eu queria dizer que fiz a minha lição de casa e estudei”, disse Djalma, abrindo a reunião e surpreendendo a todos.

“A coisa mais legal que eu li e aprendi foi que vocês vivem falando que eu erro a minha previsão. Então, deixem-me falar uma coisa: não existe erro de previsão”, disse de forma enfática o diretor comercial.

“Se a previsão fosse 100%, ela não seria previsão, mas sim realidade. Então, previsão tem desvio, e não erro”, continuou.

Todos riram.

“Como bom vendedor você já começou o seu discurso se saindo bem, não é mesmo?”, brincou Daniel ouvindo mais risadas dos diretores que estavam na sala.

“O que eu aprendi ao longo dos nossos encontros é que eu não tenho que falar um número, mas saber calcular qual o desvio que vai acontecer. Vi, também, que existem quatro formas básicas para eu chegar a este número e calcular o que quero vender nos próximos meses”, falou Djalma e prosseguiu:

“Eu posso fazer uma estatística, usar dados do passado ou do futuro para fazer a minha previsão. Outra opção é ouvir cada um dos vendedores porque, afinal, são eles que estão na ponta da cadeia e que conhecem os nossos clientes. Há, ainda, a chance de eu perguntar diretamente a eles, nossos clientes. Eu posso criar uma relação de colaboração com eles, que podem me falar o quanto estão precisando em compra de peças para os próximos meses. E, por último, por conhecer bem o mercado, o nosso pessoal de marketing pode dar uma estimativa do potencial de venda para os meses seguintes.”

Djalma olhou para os lados, viu a cara de espanto dos colegas, e ficou ainda mais animado para continuar falando.

“No fundo, nós podemos ter até quatro números diferentes. O que eu não entendi é como transformá-los em um só. Como é possível resolver isso, Daniel?”

“Isso eu já entendi”, adiantou-se Dorival. “É preciso que a gente chegue a um consenso”, arriscou.

“Nós temos que ter um grupo no qual todos devem ser ouvidos e, em uma reunião de consenso e de decisão, teremos que chegar aos números mais prováveis do mínimo e do máximo que gostaríamos de perseguir”, falou Demerval, completando a fala do colega.

“Mais importante do que chegarmos a um consenso é que todos passem a ficar alinhados e comprometidos com este número”, entrou na conversa Samuel.

“No entanto, é fundamental vocês fazerem uma previsão irrestrita”, disse Daniel.

“O que é uma previsão irrestrita?”, questionou Carla.

“Vocês não podem falar o quanto acham que vão vender limitando-se ao que conseguem produzir. Caso contrário, vocês correm o risco de não calcular o quanto de mercado estarão deixando de atingir.”

Daniel aguardou uns instantes para ver se haveria mais alguma pergunta antes de continuar.

“Então, vocês devem focar o cálculo em quanto poderiam vender. Se termos como atender ou não, é outro problema. Aqui nós estamos preocupados em chegar a um

consenso sobre quanto a gente acha que poderia vender no futuro. Depois nós vamos começar a restringir e a chegar na meta de venda. Por enquanto, estaremos preocupados em focar na previsão.”

“Espera aí. Nós temos um problema aqui... Vocês fazem a previsão em cima da quantidade agregada e quando eu vou ver lá na produção eu recebo a quantidade por item”, alarmou Demerval aos colegas.

“Só de válvula gaveta nós temos dezenas de itens diferentes. Então, quando você fala mil válvulas gaveta e não me diz quantas de cada item final, por exemplo, eu não sei para qual produzir ou comprar.”

“Ih! A situação complicou de novo”, lamentou Danyelle.

“Calma, pessoal! Para isso também há um conceito chamado fator de desagregação”, disse Daniel, que seguiu: “Este fator faz exatamente isso: define o percentual de cada item que compõe a família de produto. Qual a porcentagem do produto um, dois e assim por diante. Então, quando eu falo mil válvulas, é o fator de desagregação que me sinaliza qual o percentual sobre cada item daquela família. Deu para entender?”, Daniel questionou, tomou um gole d’água e prosseguiu:

“Por sinal, pouquíssimas empresas prestam atenção neste fator que é a chave para planejar o número do que elas vão vender, produzir e entregar por item. E isso está cadastrado no sistema de vocês!”

“Nossa! Eu nunca vi este número e acho que a gente nunca mais o alterou desde que cadastramos todos os produtos e matérias-primas no sistema”, disse Dorival.

“Ah! Acho que agora estou começando a descobrir porque sempre falta matéria-prima para produzirmos os meus lançamentos, apesar de acertarmos os números no nível mais agregado”, manifestou-se Djalma.

“Provavelmente, as pessoas não cadastraram este novo item dentro da família. Então, quando você desagrega, dá zero para este produto, ou seja, não há solicitação de compra de matéria-prima para fabricá-lo e nem quantas peças devemos produzir”, explicou Daniel.

“Caramba! Podemos corrigir isso já?”, questionou Dorival.

“Mais importante do que chegarmos a um consenso é que todos passem a ficar alinhados e comprometidos com este número.”

“Podemos sair daqui e alterar isso imediatamente”, disse Daniel.

“Não sei se tem a ver com isso também, Daniel, mas tem um produto que a gente parou de fabricar, mas continuamos comprando matéria-prima para a sua produção”, ressaltou Demerval.

“Muito provavelmente ele continua cadastrado no sistema como parte da família.”

“Que rolo...”, sussurrou Samuel.

“Estou adorando estas reuniões”, destacou Carla.

“Nós também estamos aprendendo muito”, responderam alguns dos diretores.

“Imaginem quando todo mundo estiver entendendo isso! Nosso resultado vai melhorar”, disse Samuel.

“Nossa! Como é que nós ainda damos resultado positivo?”, questionou Dorival.

“Com certeza nossos clientes aceitaram muitos desaforos durante todo este tempo”, falou Damião, diretor de compras, pela primeira vez na reunião.

Danyelle se lembrou de um episódio interessante, no qual o Vanderlei cobrava uma data precisa para a entrega de um pedido.

“Agora eu estou fazendo as minhas previsões. Vocês também precisam cumprir a sua parte”, falou o vendedor na ocasião.

“Depois de pressioná-lo tanto, ele fez a lição de casa e, agora, somos nós que não conseguimos dar uma resposta à altura”, afirmou Samuel apoiado pelo grupo.

“Bom”, disse Daniel, voltando ao tema da reunião. “Agora que já entendemos a forma de fazer uma previsão irrestrita, vamos falar, na semana que vem, dos processos que alinham demanda e venda com todo o resto da cadeia”, pontuou.

Na reunião da segunda-feira da semana seguinte, quem quis abrir os trabalhos foi Samuel.

O tema era processo de planejamento de vendas e operações, do conceito de *Sales & Operations Planning* (S&OP).

“Agora é a minha vez! Isso eu já estudei”, disse Samuel, mostrando o clima de competição positiva da equipe, que começou a se interessar em estudar todos os processos.

“Eu também liguei para um amigo, que me falou que a empresa dele implantou este processo há dois anos e é outra desde que o S&OP começou a rodar”, comentou Samuel e acrescentou: “O que eu entendi é que é um processo que roda, geralmente uma vez por mês, prevendo o que vamos fazer em toda a cadeia, em um horizonte de 18 meses, buscando alinhar no nível agregado o quanto queremos vender e, como consequência, o que iremos comprar, produzir, entregar e gerar de resultado. É considerado um típico planejamento tático, que liga o estratégico e o orçamento anual com a execução do dia a dia.”

“Mas 18 meses?”, questiona Carla.

“É que nos processos mais maduros, a construção de um novo centro de distribuição, a aquisição de um equipamento, de novas linhas de produção ou novos mercados são avaliados no processo de S&OP. Em outras palavras, com o processo de planejamento de vendas e operações. Mas vamos começar de forma simples e fazer todo o levantamento com um horizonte de até seis meses.”

“Mas por que seis meses?”, questionou Damião.

“Alguns dos produtos que vocês compram são importados e demoram até quatro meses para chegar. A quantidade de itens que eu vou comprar deveria sair do processo de S&OP. Então, eu acho que é um tempo razoável para se avaliar e ajudar, inclusive quem está comprando material importado, a saber o quanto ele deve adquirir, em vez de fazer isso no chute olhando para o passado”, comentou Daniel.

“Deixa eu explicar o que eu entendi do processo”, disse Samuel, que continuou: “Basicamente eu tenho de saber qual a capacidade necessária para poder entregar este número que a gente está querendo vender, mas em um nível de família e não de itens, é isso?”

Olhou para os colegas e acrescentou:

“Eu preciso saber quais são os recursos mais críticos ou gargalos da minha cadeia para poder dizer se eu consigo atender ou não o que o Djalma está querendo vender no mercado. Estou certo?”, perguntou Samuel.

“Estou gostando de todo este questionamento e esclarecimento. Agora estamos trabalhando como um time”, falou Carla na sequência.

“Mas nós não temos esses dados para o S&OP: quantos produtos x, quantas máquinas e capacidades y, número de pessoas e produtividade z, clientes... Como é que a gente vai fazer tudo isso?”, indagou Damião.

“Vamos começar aos poucos. A gente pega alguns recursos críticos e começa a confrontá-los com a demanda. Depois nós vamos sofisticando conforme a coisa vai evoluindo. Mas já é um grande avanço”, argumentou Daniel. “Podemos, inclusive, acrescentar as avaliações que mencionei sobre decisões de investimentos de forma esporádica, nesse processo de evolução.”

“Do meu lado, eu sempre tenho problemas com uma máquina da linha 2. Ela é sempre um gargalo”, disse Demerval.

“Estão ouvindo? O Demerval mesmo já sabe que esta é a máquina que limita a venda.”

“Eu não sabia disso. Será que faz sentido a gente investir em outra máquina?”, questionou Carla.

“Esta é uma decisão típica a ser avaliada no S&OP, como disse. É identificar se, ao investir em uma máquina, conseguimos aumentar a venda do todo e não somente de um produto”, comenta Daniel.

“E o caixa? Eu estou falando do dinheiro para financiar nossa operação e possível crescimento!”, falou Dorival.

“Também pode ser uma restrição”, reconheceu Daniel.

“E espaço para armazenar?”, indagou Demerval.

“Também pode ser outra barreira.”

“E o fornecedor crítico?”, alertou Damião.

“Pode ser outro ponto que teremos de avaliar. O S&OP faz tudo isso, ou seja, aponta o que eu quero vender e mapeia os recursos críticos e gera alternativas de atendimento.”

Daniel tomou mais um gole d’água e continuou sua explicação.

“Geralmente nós fazemos duas reuniões-chave para chegar a um consenso final para balancear e otimizar a cadeia. Uma chamada pré-S&OP, na qual nós e os nossos gerentes trabalhamos para traçar cenários de cadeia e tomarmos decisões que não dependem de aprovação da diretoria. Quando o caso envolve a avaliação do alto escalão da empresa, cabe a essa diretoria na reunião preparar as análises e recomendações para que as decisões necessárias sejam tomadas com a melhor qualidade possível.”

O consultor parou, viu que todos estavam prestando atenção e prosseguiu:

“A outra reunião, denominada S&OP executiva, é quando a gente traz estes cenários discutidos na pré-S&OP para a diretoria e a presidência para escolher o melhor cenário e decidir como nós vamos operar nos próximos meses.”

“Quer dizer que nós vamos parar de ter números desalinhados entre nós sobre o que vai acontecer no futuro?”, perguntou Carla.

“Não é só isso. Nós vamos ter um número que, provavelmente, vai ser diferente do real quando acontecer, mas estaremos preparados para o que vier, pois discutimos os possíveis cenários. Ele será o número esperado, mas saberemos o que fazer em conjunto quando houver variação. A ideia é não ouvirmos mais a famosa frase: ‘Parece que vendemos o que não produzimos e produzimos o que não vendemos.’ E vocês vão sentir uma diminuição no número de planilhas individuais na empresa porque todos terão como base o mesmo número. Nesse ponto, o Galácio começa a ajudar muito, pois já é integrado.”

“Parece que vendemos o que não produzimos e produzimos o que não vendemos.”

“Nossa! Que fantástico! Sinto que agora o processo vai trabalhar para mim”, comentou Demerval.

“Exatamente! O processo foi desenhado para isso e não para cada um tomar a sua decisão de forma isolada.”

32

## Novos Tempos, Novos Ares

Meses depois de iniciada a reestruturação da Bandeirantes, os resultados começaram a aparecer.

“A diretoria já conseguiu estabelecer quais produtos serão produzidos como *make to stock* ou *make to order*”, disse Samuel na última reunião do grupo antes da prova para obter a certificação.

“Também já conseguimos estabelecer os números com os quais iremos trabalhar para a previsão das vendas”, comentou Danyelle.

“E acertamos o sistema para registrar os fatores de desagregação”, lembrou Paulo.

“Estou até estranhando o Djalma”, comentou Danyelle.

“Por quê?”, questionou Paulo.

“Ele não me critica mais quando eu começo a falar sobre o que estamos estudando e parou de dizer que achava a certificação uma bobagem. Ele dizia que tínhamos de ser bons no que fazíamos e que os outros tinham de pensar e agir da mesma forma. Cada macaco no seu galho.”

“E agora?”, questionou Demerval.

“Vocês não sabem? Ele está no primeiro grupo que a consultoria montou para conseguir a certificação.”

“É verdade! E ele falou alguma coisa sobre estar gostando ou não?”, perguntou Samuel.

“Ah! Vocês sabem como ele é. Não dá o braço a torcer. Mas andou me fazendo perguntas sobre alguns pontos que está vendo nas apostilas. O que já mostra que ele está empenhado.”

“Isso é verdade!”, disse Demerval.

“O bom mesmo é que agora todos nós sabemos como usar o sistema a nosso favor e, pelo que eu ando vendo, todos estão cumprindo o acordo de não utilizar mais as planilhas individuais para suas previsões e controles”, ressaltou Samuel.

“Acho que só o fato de estarmos usando bem o sistema e muitos conceitos até então desconhecidos já é motivo para comemarmos, não é mesmo?”, animou-se Danyelle.

“Como esta menina é festeira! Só poderia ser da área de marketing”, exaltou Paulo.

“Amanhã é dia de prova! Assim que soubermos o resultado que, com certeza, será positivo para todos nós, saímos para comemorar”, disse Samuel.

“Só o fato de estarmos usando bem o sistema e sabermos muitos conceitos até então desconhecidos já é motivo para comemorarmos.”

“Não tem como não conseguirmos aprovação nesta prova, Samuel. Além de estarmos realmente empenhados com os estudos, estamos vivenciando tudo na prática aqui na Bandeirantes”, frisou Demerval.

“É verdade, pessoal! Nosso maior laboratório é a empresa. E, ainda mais agora, que estamos vendo que o que estudamos nos livros, ao ser colocado em prática, realmente faz a diferença na Bandeirantes, conseguimos abrir ainda mais as nossas mentes”, disse Samuel.

“Eu nem escuto mais falar do Barbosa, nosso fornecedor de rolamento, que me dava muito trabalho quando entrei aqui”, continuou Samuel.

“Bem, o papo está bom, mas eu preciso voltar para a minha sala e resolver o que for preciso para não sair tão tarde. Afinal, amanhã será o nosso grande dia”, falou Demerval se levantando.

“Passamos do horário de estudos de novo”, observou Paulo ao olhar as horas.

“Então vamos indo. Boa sorte amanhã, pessoal!”, disse Danyelle.

“Boa sorte!”, falaram os demais quase em coro.

“Quem souber o resultado da prova primeiro manda uma mensagem para o outro falando se passou ou não, tudo bem?”, sugeriu Danyelle.

“Combinado, Danyelle”, afirmou Paulo.

## Aterrissando o Helicóptero

Foi Carla quem quis abrir a reunião semanal dessa vez.

“Queria cumprimentar os nossos dois garotos prodígios, Samuel e Demerval, pelo bom resultado na prova que prestaram na semana passada. Finalmente temos nossos primeiros profissionais certificados aqui na empresa.”

“A Danyelle e o Paulo também foram aprovados”, acrescentou Samuel.

“Serão os primeiros de vários, podem apostar!”, frisou Rosely, a diretora de RH, que continuou: “Como alguns aqui já sabem, também estamos contratando estagiários e *trainees* de uma universidade que oferece um complemento no curso e um perfil de formação diferenciado na graduação com foco em *supply chain*.”

“Já tenho dois estagiários trabalhando no meu departamento e eu percebo que eles sabem muita coisa que debatemos nestas reuniões semanais e que eu vi no material que estudei para conseguir a certificação”, disse Demerval.

“Muito bom saber disso”, animou-se Carla.

“Bem, a reunião de hoje é para falarmos sobre os nossos resultados até agora e aprendermos sobre novos conceitos”, começou a falar Daniel, interrompendo o grupo.

“Depois que começamos a reestruturação da Bandeirantes, a sensação é de que as coisas melhoraram muito, houve um alinhamento maior entre diretoria e gerência, mas a fábrica, a logística e a área comercial continuam tendo problemas de estoque alto de uns produtos e falta de outros. Mas as coisas estão evoluindo e isso é muito positivo.”

Daniel respirou, virou a folha de sua apostila e continuou a falar:

“Acho que agora estamos prontos para falar sobre o programa mestre de produção.”

“Como concluí a minha certificação, eu sei bem sobre o que você está falando”, disse Demerval.

“É quando a gente pega o plano que saiu do S&OP mensal e desmembra dia a dia o que eu vou produzir. Aqui também

entra o fator de desagregação das famílias em produtos finais, mas não com foco nas vendas, e sim para produção”, explicou e continuou: “Eu entendi que o programa mestre é que mostra o que eu vou produzir dia a dia para chegar à meta mensal planejada.”

“É exatamente isso”, concordou Daniel.

“Mas como é que eu chego neste número que aponta quanto eu devo produzir por dia?”, perguntou o consultor ao grupo.

“A lógica é simples. O sistema desmembra diariamente a demanda que veio do S&OP e subtrai o estoque e a produção disponível no dia. Se isso der um número negativo ele gera mais uma produção adicional para não deixar de ter o produto para venda. Com este cálculo é possível chegar a uma produção por dia para cumprir o plano de vendas e de estoque desejado.”

“É simples assim?”, questionou Carla.

“Sim”, respondeu Daniel.

“A conta é realmente simples, mas são muitos fatores envolvidos neste cálculo. Entre eles: lote econômico, estoque de segurança, fator de desagregação, capacidades... Ou seja, são vários conceitos que nós teremos de entender, mas que não são o objetivo desta reunião. É isto que alimenta e gera o programa mestre de produção.”

“Cada dia eu entendo mais que nós ficávamos olhando as pecinhas, mas não tínhamos o pano de fundo do nosso quebra-cabeça. E nós não dávamos atenção para as peças soltas”, disse Carla após a explicação do Daniel.

“Isso é comum em muitas companhias”, ressaltou o consultor.

“E agora eu vou falar sobre um problema maior para vocês. É sobre a qualidade dos dados que estão no sistema”, continuou Daniel.

“Eu passei o último mês olhando e fiquei assustado com a péssima qualidade dos dados. E este é um dos principais motivos de vocês continuarem tendo problemas na execução.”

“Como assim?”, questionou Carla.

“Isso é conversa para a próxima reunião”, falou Daniel que, na sequência, resolveu pontuar alguns.

“Eu passei o último mês olhando e fiquei assustado com a péssima qualidade dos dados.”

“Eu encontrei no sistema algumas listas técnicas com itens zerados, ou seja, não havia pedido de compra de matéria-prima para produzi-los. E, ao mesmo tempo, outros com uma quantidade absurda cadastrada. E este é um dos motivos de vocês encontrarem estoque de muita coisa e, mesmo assim, faltar material.”

“Você pode explicar melhor?”, pediu Carla.

“Vou dar o exemplo de uma das válvulas de retenção. Quando eu fui olhar a lista técnica, observei que o sistema não solicitava a compra de nenhum rolamento, sendo que na realidade são usados 200 por mês. Ou seja, o sistema não pedia para comprar nenhum rolamento quando era gerada ordem de fabricação deste produto. No entanto, o comprador achava absurdo e, na dúvida, comprava para não faltar e acabava falando mal do sistema. Com isso, ele não usava nenhum dado disponível lá para fazer as suas compras mensais. Tudo era calculado pela sua própria planilha.”

Antes que alguém se manifestasse, condenando a atitude do comprador, Daniel saiu em defesa do profissional.

“E não é culpa dele. Ele não sabia que era só corrigir um dado que estava desatualizado, função que nem é a dele, mas do responsável por cadastrar as listas técnicas.”

Daniel seguiu expondo seus exemplos.

“Outro erro que eu vi foi um número cadastrado no anel de vedação. No sistema constavam 100 itens mensais quando, na verdade, eram apenas 10. Foi um erro de digitação. Nunca ninguém percebeu porque é uma peça barata, mas vocês têm estoque para dois anos de produção.”

“Caramba!”, lamentou Damião.

“Assim como estes dois, eu tenho vários exemplos”, ressaltou o consultor.

“Vocês têm mais de 300 ordens de venda em aberto.”

“O que é isso?”, questionou Carla.

“São vendas com pedidos, por exemplo, de 800 válvulas, mas que vocês entregaram 790 e o cliente falou que não precisava da diferença. Só que não foi dada baixa nessas ordens. Então, toda vez que o sistema roda, ele entende que estão faltando 10 produtos para finalizar a venda e manda comprar peças para produzi-los”, disse e continuou: “Vocês têm dezenas de peças solicitadas para produzir mais de 300 válvulas sem necessidade. Isso requer uma limpeza de dados mestres não somente agora, mas um processo que garanta que sempre estejam corretamente cadastradas e atualizadas.”

“Isso é igual a saneamento básico. Eu não o vejo por estar debaixo da calçada, mas sem ele o sistema de esgoto não funciona”, filosofou Carla.

“Exatamente, Carla”, concordou Daniel.

“Por falar em cheiro ruim, queria lembrar que continuamos com um problema muito sério que é a data que o sistema gera para a entrega dos produtos. Nenhum vendedor confia nela e continua a por uma data sem critério. Às vezes é a que ele quer e outras vezes a que o cliente pede”, puxou Djalma.

“Ótimo ponto para falarmos de uma consequência de ter um programa mestre de produção funcionando bem: O ATP do conceito *Available to Promise* — Disponível para Promessa”, destacou Daniel.

“Uma coisa importante quando falamos em atender o cliente é a definição do nível de serviço, que será tema de uma reunião daqui a algumas semanas. Hoje, quero deixar muito claro como a data de atendimento de um pedido é definida pelo ATP”, disse Daniel a Djalma.

“Inclusive, em algumas empresas, o pessoal brinca que ATP significa atrasamos todos os pedidos”, falou Daniel arrancando gargalhadas de todos.

Quando todos pararam de rir, Daniel prosseguiu:

“Me deixa explicar como o sistema funciona nas empresas que o utilizam. É muito simples. Exemplo: um cliente pede 30 válvulas para receber no dia 28 do mês seguinte; então você cadastra esta data desejada, e o sistema vai avaliar a viabilidade de confirmar o dia 28. A primeira coisa que ele faz é ver se tem estoque livre até dia 28 e na quantidade necessária. Se tiver, a data será confirmada. Se não, ele verifica se existe alguma ordem de produção que disponibilizará um estoque futuro e que atenda ao pedido. Se tiver, a data também será confirmada. Se não confirmar, o ATP verifica quando vai ter estoque e promete uma nova data.”

Daniel percebeu que o mais interessado no que ele falava era Djalma: “Os demais estão atentos, mas o Djalma está anotando tudo o que eu estou dizendo”, pensou por alguns instantes e voltou a falar.

“Se não tiver disponibilidade, mas, por exemplo, tiver apenas 15 peças, o sistema avisa que até a data prevista haverá metade do pedido e o restante para o dia 15 do outro mês. E é esta informação que você pode levar para o cliente. É a previsão mais precisa que a empresa terá para trabalhar e manter uma relação de respeito com o cliente.”

“Mas e se o cliente só quiser receber o pedido inteiro e não parcial?”, perguntou Carla.

“Daí será a política comercial que definirá se a venda será parcial ou não”, respondeu Daniel.

“Normalmente o que o cliente prefere, Djalma?”, questionou Carla.

“Depende muito do cliente. Se ele vai construir uma plataforma que necessita de todas as peças para manter a obra em produção, ele não aceitará o pedido parcial. No entanto, se a sua fabricação não necessita de todos os artigos ao mesmo tempo, ele normalmente aceita a proposta”, afirmou o diretor comercial.

“Mas se é tão simples assim, se o sistema já tinha esta funcionalidade, por que nós nunca usamos?”, perguntou Demerval.

“Eu acho que ele é a ponta do *iceberg*”, entrou na conversa Samuel e continuou: “Se a gente não tem a estratégia definida, o S&OP funcionando, o fator de desagregação, o MPS rodando, tudo o que o ATP gera não faz sentido. E este é o motivo pelo qual os vendedores não acreditam nos números que ele gera.”

“É por isso que, a partir de agora, tudo começa a se acertar e aumenta ainda mais a nossa necessidade de fazer a previsão de vendas. Ela é a primeira informação que entra.

É a partir dela e da política de estoque que você conseguirá passar a data de entrega disponível para o seu cliente”, explicou Daniel.

“É a mesma lógica do *make to stock* e *make to order*?”, perguntou Demerval.

“No *make to stock* é muito mais fácil você prometer uma data. No *make to order*, você tem uma faixa em que você dá um prazo aproximado e, quando chega mais perto, a empresa liga e avisa a data exata para o cliente”, comentou Daniel e acrescentou:

“Deixa eu contar uma história sobre o que acontece quando as engrenagens anteriores não funcionam bem. Ou seja, quando a previsão de vendas tem um desvio muito grande, o cenário do S&OP ou o fornecedor não são confiáveis, o programa de produção é irreal... Teve uma empresa que decidiu melhorar o atendimento ao cliente e, para isso, comprou o Galáctio, já que tinha o ATP e todos estes módulos integrados. Ela resolveu colocar esta data de entrega em um portal de consulta para os clientes, como um grande diferencial. Mas, como este número vivia mudando automaticamente por falhas no processo ou nos dados, toda vez que o cliente entrava no site para ver como estava o seu pedido, a data mudava. E isso criou um problema gigante para a companhia.”

Para que essa confusão de mudança constante de data de entrega não aconteça, é importante haver estabilidade dos processos e disciplina da execução na gestão da cadeia de suprimentos. Por exemplo: uma estratégia clara e alinhada, uma previsão de vendas benfeita, participação de todos nas reuniões de S&OP, roteiros de produção bem cadastrados, e assim por diante. O ATP só funciona se a cadeia funcionar.

A reunião acabou e Daniel seguiu para a sala onde outros profissionais da Bandeirantes estavam trabalhando. Djalma e Samuel saíram apressados para almoçar com um cliente. Carla e Dorival continuaram na sala conversando sobre a próxima reunião do conselho, na qual deveriam apresentar os resultados financeiros das novas medidas.

“Mas se é tão simples assim, se o sistema já tinha esta funcionalidade, por que nós nunca usamos?”

## Aproveitando a Capacidade ao Máximo

“Gente, nós evoluímos muito em saber o que nós precisamos vender, entregar, produzir e comprar nas datas corretas. Mas agora estou com um grande problema nas minhas linhas. As ordens que estão chegando estão totalmente desbalanceadas em relação à nossa capacidade”, disse Demerval abrindo a reunião semanal da diretoria.

“Na linha da flange, eu tenho uma capacidade para 100 peças, mas tem dia que vem 300 e outro que não vem nenhuma. E o pessoal está dizendo que o sistema está maluco!, exclamou o diretor industrial. O que está acontecendo é que o sistema agora está rodando sozinho, sem interferência. O que vocês têm de acertar é a gestão das capacidades, ou seja, informar para o sistema qual é a sua capacidade para que ele mesmo tome a decisão de balanceamento. Assim, ele começará a fazer o cálculo sozinho sempre próximo da capacidade de cada operação”, explicou Daniel.

“E como fazemos isso?”, perguntou Damião.

“Para que isso ocorra, nós vamos precisar entender qual a sua capacidade real, se 80, 100, 120... Se esta produção é a mesma todos os dias...”, disse Daniel.

“Caramba! Agora eu vou ter de colocar alguém só para fazer a gestão da capacidade de cada operação?”, apavorou-se Demerval.

“O negócio é um pouco mais complicado do que isso porque não é só a capacidade da máquina. São quantas pessoas você tem disponíveis, qual a produtividade delas, quem estará em férias, quais os recursos que você usa para produzir ou fazer a manutenção, enfim, tudo o que você usa para produzir envolve a capacidade. Você deixa de fabricar se faltar algum desses itens”, explicou Daniel.

“Mas não é muito trabalho?”, questionou Demerval.

“Este é o ponto! Se uma das engrenagens não roda direito, a máquina inteira não roda”, enfatizou Daniel.

“Para mim gestão da cadeia é um trabalho em time. É fazer coisas que eu não faria se pensasse só em mim. É assumir

minha responsabilidade na cadeia ao tomar consciência do impacto que gero no trabalho dos outros. O benefício aparece para o todo, o que melhora a minha vida no fim do dia”, comentou Samuel.

“Se as pessoas não têm esta consciência, elas não percebem isso e não o fazem, perpetuando o problema”, disse Daniel, concordando com o diretor de *supply chain*.

“Que conversa sensacional. Estamos falando de valores e comportamentos ao entendermos a lógica de cadeia de suprimentos. E esses valores de colaboração, autonomia, responsabilidade, disciplina etc. se aplicam em toda a gestão da empresa. O *feedback* que eu tenho recebido do treinamento e de ter vivido esse processo mais organizado, aliás, é que a vida profissional e pessoal dos funcionários melhorou muito. Hoje eles entendem melhor o seu papel na empresa e seu engajamento aumentou. E eles têm uma nítida impressão que não estão mais enxugando gelo, ou seja, que os problemas recorrentes são cada vez menos frequentes. A satisfação aumenta e a alegria dentro e fora da empresa também”, garantiu Rosely.

“Tem um outro caso interessante. O Paulo, porteiro temporário que deu problema naquela vez e que foi efetivado, falou que está com saudades daquele tempo que todos ligavam para ele ou iam procurá-lo. Ele disse que antes todos o conheciam e hoje ninguém vai lá falar com ele”, comentou Samuel.

“Esse era um engajamento que não era bom: unidos pelo problema e não pela solução. Nós precisamos fazer outro tipo de envolvimento e integração com os funcionários, mais direcionado pela melhoria contínua e inovação do que só em resolução de problemas muito emergenciais”, disse Rosely.

“Agora que estamos muito mais alinhados, preciso confessar uma coisa... Até um tempo atrás, eu usava um pouco desta confusão para produzir sempre o máximo. Com isso eu acreditava que o custo das peças era menor. Hoje eu preciso reconhecer que estávamos produzindo mais do que precisávamos e gerava estoque”, disse Demerval, e continuou: “Como eu estou obedecendo ao plano, e ele atualmente gera um programa que não usa 100% da minha capacidade, o meu custo parece que está começando a aumentar.”

“Esse era um engajamento que não era bom: unidos pelo problema e não pela solução.”

“Lembram-se da nossa primeira reunião?”, perguntou Daniel.

“Do que exatamente?”, questionou Carla.

“Quando decidimos que o nosso objetivo era capturar todas as vendas, mesmo que isso significasse aumento dos custos? Acho que isso faz parte do modelo. Afinal, não conseguiremos ganhar em tudo”, disse Daniel.

O consultor viu que todos se lembraram do comentário e resolveu continuar.

“Com esta decisão que tomamos de garantir o atendimento da demanda e de produzir apenas o que realmente precisamos, o custo de produção subiu um pouco, mas liberamos uma quantidade significativa de capital de giro e essa capacidade disponível nos permite reagir mais rapidamente às necessidades dos clientes prioritários! Em pouco tempo vamos ver que os custos vão cair por redução de *set ups* desnecessários que eram feitos para atender as urgências da equipe de vendas, disponibilizando mais capacidade de produção sem a necessidade de comprar novas máquinas.”

“Isso é muito importante para que o meu pessoal entenda que, mesmo que os meus indicadores de produção estejam abaixo do máximo possível, os resultados da empresa estão melhorando”, comentou Demerval.

“Por sinal, no mês passado batemos nosso recorde de margem”, disse Carla.

“Este é um ótimo exemplo para mostrar que, às vezes, abrir mão de otimizar um elo da cadeia é fundamental para melhorar a cadeia como um todo”, exemplificou Daniel.

“O que nós poderíamos fazer é usar este tempo disponível para fazermos reuniões de melhoria da produtividade”, sugeriu Samuel.

“Eu já tinha programado para discutirmos sobre esses temas numa próxima reunião, para falarmos sobre gestão da qualidade e manufatura enxuta”, adiantou-se Daniel e complementou: “Mas antes disso temos de falar sobre controle da execução na cadeia de suprimentos.”

“Ainda bem que você mencionou isso porque era justamente um ponto que eu queria explicar para vocês. Eu pedi investimento para a implantação de um novo módulo de controle da produção”, comentou Demerval.

“Lá vem você de novo com sistema”, reclamou Carla.

“Mas agora eu sei o porquê”, devolveu Demerval.

## Amarrando as Pontas

Depois que as coisas começaram a entrar nos eixos na empresa, o clima nos corredores começou a melhorar. As reuniões ficaram mais produtivas, e os funcionários começaram a se interessar mais em aprender os processos da empresa.

A reunião semanal seria realizada no período da tarde porque Carla precisava participar, pela manhã, de uma reunião com o conselho.

Samuel e Daniel aproveitaram para dar uma geral no sistema e conversar com o chefe da logística sobre os prazos de entrega que ainda estavam com problemas.

Durante o almoço, Demerval comentou com Samuel sobre o bom desempenho dos novos estagiários.

“Você reparou que quando falamos sobre aspectos que estudamos para obtermos a certificação eles participam do assunto e sabem sobre o que estamos falando?”, perguntou Demerval.

“Isso era tão raro antes, não é mesmo? Eram poucos os estudantes que saíam com um conhecimento mais amplo sobre *supply chain*”, afirmou Samuel.

“Quando eles precisarem tirar a certificação, não terão dificuldade alguma”, comentou Demerval.

“No ano que vem iremos em carreta para a conferência”, brincou Samuel.

“Você está rindo! Com certeza você não irá sozinho. Pelo menos uns três diretores devem lhe acompanhar. Eu, inclusive”, garantiu Demerval.

A reunião da diretoria começou pontualmente às 14h30. Dando continuidade ao assunto que havia iniciado na semana anterior, Demerval começou a falar sobre o novo sistema que queria implantar.

“Antigamente, como o nosso enfoque era produzir, produzir, produzir, a gente considerava que o tempo gasto com a gestão de informações era um desperdício. Nosso pessoal não estava preocupado em fazer o controle da produção ou informar exatamente o que estava acontecendo todos os dias.”

O diretor industrial olhou para os colegas e viu que alguns balançavam a cabeça concordando com ele.

“Com isso, muitas vezes, o registro completo das ordens de produção demorava até duas semanas para ser encerrado. E, mesmo que as ordens de produção já tivessem sido fabricadas, por não terem sido atualizadas corretamente, continuava a aparecer no sistema um estoque de matéria-prima que já havia sido consumida”, falou Demerval, dando uma pausa para ver se todos estavam prestando atenção.

“E, ao ver que havia estoque, a área de suprimentos não comprava matéria-prima porque achava que tinha produto. No entanto, quando o operador finalizava a ordem de produção, de repente o sistema mostrava que estava faltando matéria-prima. Daí o pessoal de suprimentos tomava um susto”, disse e acrescentou: “Ou seja, o problema não era nem com a lista técnica ou com a previsão, mas porque o sistema de controle de produção era muito aberto e permitia que as pessoas deixassem de efetuar os registros em tempo. E, por mais que a gente tenha capacitado e orientado o pessoal de produção, nós ainda temos uma dificuldade porque são muitas ordens, itens e máquinas... Por isso eu estou pedindo para vocês fazerem a aquisição de um módulo do sistema que faz o controle em tempo real, gera todos os relatórios de produtividade e atualiza as ordens automaticamente.”

“Ótima ideia! Agora para mim faz muito sentido”, disse Carla e prosseguiu: “Se eu entendi bem, nós estamos fechando o circuito. Começamos com a estratégia, fomos passando por vários processos até a execução, por exemplo, entendermos a importância de alguém encerrar uma ordem de produção no momento certo.”

“Exatamente isso! Nós ligamos estratégia de um longo prazo com a execução da operação minuto a minuto.”

“Eu estou entendendo tudo o que vocês estão falando, toda esta empolgação e também estou muito feliz por vocês estarem me ajudando a operar melhor o Galáctio. Por outro lado,

eu estou com muita dificuldade de mostrar tudo o que vocês estão fazendo do ponto de vista do retorno financeiro”, disse Dorival, o diretor financeiro e de TI.

Ele parou, tomou um gole de café, e prosseguiu:

“Então, eu vou ter de tomar uma decisão sobre a aquisição desse módulo de controle, desde que vocês abram mão

de outra coisa, porque nós não temos dinheiro para tudo. E eu, como diretor financeiro, sou o guardião e a pessoa que precisa reportar ao conselho o andamento financeiro do negócio.”

“Poxa, Dorival, você não está vendo todo o nosso esforço e tudo o que estamos fazendo?”, perguntou Samuel.

“Estou vendo sim, sei que faz sentido, mas a empresa precisa dar resultado. Nós não temos caixa para fazer todas estas movimentações, e o meu papel aqui é garantir a saúde financeira da Bandeirantes.”

Dorival viu a expressão de reprovação dos colegas, mas não hesitou em continuar.

“Então, eu gostaria que vocês fizessem uma previsão do que vão abrir mão para eu poder aprovar esse módulo de controle.”

“Tudo bem, Dorival, vamos avaliar e voltamos a conversar”, respondeu Carla.

A reunião acabou, Dorival e Carla saíram da sala, mas Demerval, Damião, Djama, Danyelle e Samuel permanecem no local conversando.

“Que negócio é esse?! O cara do nada vem reclamar de tudo que estamos fazendo?! Será que ele não vê nossa dedicação?”, questionou Demerval.

“Pois é! Agora que nós estamos começando a entender o processo, que tudo parece estar se alinhando... Vem este cara colocar restrições”, comentou Samuel.

“E o que é pior, ele nem entende como funcionam as operações. Fica lá na sala dele só pensando no dinheiro”, completou Danyelle.

“E o conselho, que faz reuniões trimestrais, não reconhece o esforço enorme que estamos fazendo e só quer saber de resultados!”, questionou Demerval.

“Isso vai criar uma desmotivação geral do pessoal”, lamentou Samuel.

“Eu tenho uma sugestão. A minha área pode gerar ganhos financeiros de forma mais rápida. Então, se nós conseguirmos fazer compras com melhor qualidade e mudar o nosso relacionamento com os fornecedores, é possível fazer uma negociação melhor”, disse Damião.

O diretor de compras ficou animado com a reação dos demais colegas e continuou: “Eu consigo, ao mesmo tempo, reduzir o estoque e sentar para fazer uma rodada de negociação com os nossos fornecedores.”

“Isso parece interessante”, interrompeu Samuel.

“Inclusive, eu não sei se vocês estão sabendo”, continuou Damião, “eu criei um grupo com os nossos fornecedores mais importantes para fazemos um planejamento colaborativo. Com as conversas que estamos tendo, estou conseguindo alimentar o S&OP deles com uma previsão minha. Com isso, eu acho que consigo uma redução de custo de aquisição de matéria-prima de 5% a 10%.”

“Isso aí financiaria muito do que a gente está falando”, comentou Samuel.

Na segunda de manhã, Damião chegou à empresa uma hora antes do seu horário habitual para preparar-se para a reunião que tinha convocado com Dorival e Samuel.

Ele tinha passado a última semana e boa parte do fim de semana elaborando um projeto que, se aprovado pelos colegas, seria um ponto alto na passagem dele pela empresa.

“Confesso que fiquei meio deslocado nas últimas reuniões convocadas pelo Dorival para alinhar os nossos projetos com um fluxo de caixa saudável e sustentável”, abriu a reunião Damião e continuou:

“Fiquei pensando por que todos se dedicavam a falar, apenas, em produção, estoques e vendas quando a área de suprimentos pode trazer valiosas contribuições para melhorar a nossa situação financeira.”

Dorival pegou o relatório de Damião e começou a analisar, juntamente com Samuel.

“Olhem só estes números”, continuou Damião: “Temos apenas cinco fornecedores com um regim e de contrato de suprimentos e, ainda assim, contratos que não incluem sequer um único componente estratégico. Estou falando daqueles componentes cujo custo é um alto percentual do preço total do produto.”

Empolgado, o diretor de compras não dava espaço para os demais falarem.

“Vejam os valores conservadores que levantei, que podem nos gerar economia se firmarmos contratos para adquirirmos componentes estratégicos. Podemos fechar contratos de fornecimento com alto valor agregado, baseados em relacionamentos colaborativos.”

Ao analisarem o relatório do colega e ouvirem seus argumentos, Dorival e Samuel se animaram com a proposta e, junto com Damião, começaram a imaginar quando poderiam colocar o novo projeto em prática.

Ao observar a projeção da economia que o plano de Damião iria gerar, Dorival até garantiu aos demais que, com a

redução dos gastos da medida, seria possível abrir alguns investimentos na Bandeirantes para o próximo ano, entre eles, o sistema de controle de produção de Demerval.

“Isso será ótimo porque estou pensando em mais otimizações para estes fornecedores regidos por contrato”, comentou Samuel.

“O que você tem em mente?”, questionou Damião.

“À medida que Damião começar a fechar alianças ou parcerias com fornecedores, a área de TI dará suporte para aprimorarmos os processos padrões do Galáctio e, com isso, poderemos obter uma redução radical em custos transacionais.”

“Você poderia explicar melhor, Samuel?”, pediu Dorival.

“Estou falando de pedidos de compra especiais para contratos nos quais as programações de aquisições virão diretamente do MRP e não das planilhas individuais de cada comprador. Com isso, garantiremos um menor custo transacional e melhor alinhamento do plano de compras com o plano do S&OP”, falou animado.

“Assim que alinharmos tudo com a Carla, já posso pedir para o Paulo começar a treinar o seu pessoal com estas novas técnicas, Damião. O que você acha?”

“Isso significa que vocês ‘compraram’ a minha ideia? Por mim, tudo bem! Era tudo o que eu mais queria. Finalmente o meu departamento passará pelo alinhamento que a Bandeirantes está implantando.”

A reunião acabou e cada um foi para a sua sala. Dorival foi o que saiu mais animado porque, finalmente, tinha números concretos dos benefícios financeiros das mudanças que estavam acontecendo na empresa.

“Com isso, garantiremos um menor custo transacional e melhor alinhamento do plano de compras com o plano do S&OP.”

O tema da reunião da semana era distribuição e logística. Por este motivo, Daniel convidou o chefe da logística, Celso Lindemberg, para participar.

“Bom-dia, pessoal! Eu chamei o Celso para esta reunião porque o que falaremos aqui hoje atinge diretamente a área dele. E, outro dia, quando nos encontramos no corredor, ele me fez uma reclamação. Você pode repetir o que me falou naquele dia, Celso?”

“Oh, Daniel, eu não reclamei... Só comentei.”

“Tudo bem, Celso! Eu entendi o que você quis dizer. Pode falar...”

“O que eu comentei com Daniel foi que, com o aumento do volume de vendas e de novos produtos, a logística e a distribuição estão virando um problema.”

“Como assim?”, questionou Carla.

“Nós estamos aumentando o número de clientes distantes e, com isso, o custo logístico está aumentando. Eu estou tendo de ir atrás de novas transportadoras, o armazém não está mais dando conta, meu pessoal gasta muito tempo tentando achar o produto...”

Celso deu uma pausa para se ajeitar na cadeira e continuou a falar:

“Então, nós precisamos avançar na escolha da melhor maneira de armazenar e distribuir nossos produtos, enfim, a melhor logística. Por exemplo, nós aumentamos as vendas no Nordeste e no Norte, e eu me pergunto qual seria a forma mais adequada de transportar a mercadoria: por navio ou caminhão?”

O chefe da logística olhou para os colegas para ver a reação de todos e prosseguiu:

“Como vocês sabem, a infraestrutura do Brasil é muito precária...”

“Mas isso é muito impactante?”, perguntou Carla.

“De certa forma, sim. O nosso custo logístico antes era 7% e hoje está em 10%.”

“Então, temos uma margem aqui que é basicamente de gestão... Se eu fizer um trabalho de distribuição, eu consigo ganhar alguns pontos na nossa margem. A minha recomendação é que a gente faça uma análise de malha, com a nova distribuição de vendas, e avalie se não vale a pena abrir um centro de distribuição no Centro-Oeste ou Nordeste”, interrompeu Daniel para mostrar as opções prováveis para resolver a situação.

“Para mim faz realmente sentido porque assim nós conseguiríamos resolver o problema de entrega, aumentando um pouco mais o estoque”, disse Carla.

“Calma aí, gente! Isso gera custo. Vamos ter que contratar pessoal, aumentar o estoque e arcar com os gastos de toda a nova estrutura”, disse Dorival.

“Mas vai me permitir atender aos clientes da região com muito mais rapidez”, comentou Djalma.

“Mas o custo adicional de estoque e de operação não deve compensar o ganho que teremos com o frete”, argumentou Dorival.

“Perdi duas negociações importantes no mês passado porque não tinha como entregar as válvulas no prazo necessário. Se tivéssemos um centro de distribuição por lá, certamente eu conseguiria fechar estas vendas”, lembrou Djalma.

“Precisamos fazer as contas. Djalma, você garante um aumento da nossa fatia de mercado na região? Porque, se tivermos mais clientes e conseguirmos reduzir os gastos com frete, a proposta começa a se mostrar atraente. E não se esqueçam da questão tributária. Dizem que, dependendo da carga de imposto e de incentivos, o cenário pode mudar radicalmente”, falou Carla.

“Eu preciso fazer um levantamento para te dar uma resposta com mais certeza, Carla. Mas eu acho que conseguiremos elevar nossas vendas na região sim.”

“Nossa! Nunca imaginei que a gente precisaria abrir um centro de distribuição um dia”, exclamou Demerval.

“É sinal de que estamos indo para o caminho certo, ou seja, crescendo”, disse Rosely.

“Em breve estaremos com centro de distribuição no Norte e, quem sabe, uma filial até no Mercosul...”, sonhou Samuel.

“Talvez eu possa cuidar das vendas da região...”, brincou Djalma.

“Pessoal, vamos com calma. Existem outras alternativas, entre elas alugar um CD, contratar um operador logístico, desenvolver um distribuidor”, ressaltou Carla, “mas parece que nossos problemas e alternativas de solução estão ficando cada vez mais claros...”

“Não é bem assim”, disse Djalma causando espanto nos demais:

“Agora que acertamos os prazos, conseguimos melhorar muito os nossos indicadores de atendimento. Finalmente as ligações de clientes para reclamar estão cada vez mais raras neste sentido, mas começamos a receber queixas sobre a qualidade dos nossos produtos. E até agora não tínhamos falado disso”, comentou Djalma.

“Parece que nossos problemas e alternativas de solução estão ficando cada vez mais claros.”

“Quando isso começou? Eu não soube de nada...”, estranhou Carla.

“Quando falamos em qualidade de produto, envolvemos embalagem, forma de apresentação, se a documentação está em ordem... Enfim, qualidade é um assunto bem amplo e que nasce desde o desenho do produto até a sua entrega”, observou Djalma e acrescentou: “Com o aumento no volume de vendas, nossos indicadores de qualidade registraram uma piora, com um maior número de peças com defeitos.”

Djalma deu uma pausa para espirrar e continuou: “Precisamos identificar onde estamos errando para voltarmos a entregar produtos com qualidade e que atendam as expectativas dos clientes.”

“Por exemplo, nossos paletes estão defasados. Será que não está na hora de fazermos uma inovação?”, perguntou Djalma aos demais.

“Podemos deixá-los mais modernos, adaptados às novas necessidades de movimentação e armazenagem dos nossos clientes e com materiais ecologicamente corretos.”

“Como podemos fazer isso, Djalma?”, questionou Carla.

“A minha equipe está conversando com nossos principais clientes para fazer levantamentos, estudar alternativas existentes e avaliar a necessidade de realizarmos outros desenvolvimentos.”

“Quando você acha que consegue apresentar alguma coisa?”

“Acho que até o mês que vem já terei informações. Trago na próxima reunião.”

“Se fizermos realmente estas mudanças, acho que até poderíamos nos inscrever em prêmios importantes, do tipo Prêmio de Qualidade ou de Sustentabilidade...”, arriscou Samuel.

“Não temos tempo para ficar atendendo consultores do prêmio. Essas mudanças que estão sendo implantadas estão exigindo muito de nós”, frisou Damião.

“Você acha que o prêmio traria algum benefício para a nossa imagem, Djalma?”, perguntou Carla.

“Com certeza. E nos facilitaria muito na entrada do mercado internacional, como na Colômbia, por exemplo, país interessante para nós, pois é um país aberto. Tem portos no Pacífico e no Atlântico e é vizinho da Venezuela, grande produtor de petróleo.”

“Vamos concentrar mais esforços na gestão da qualidade e, quando estivermos mais afiados neste sentido, avaliamos se investimos no prêmio ou não”, comentou Carla, e continuou:

“O principal ponto que eu queria destacar é a forma como estamos abordando cada proposta atualmente. Fico muito satisfeita em perceber que começamos a observar os problemas de qualidade da empresa, em especial relacionados ao cliente, e de forma sistêmica na Bandeirantes. Finalmente estamos cuidando da gestão da qualidade! Também é muito bom ver que a discussão está além do produto e envolve processos e, até, as embalagens! Estamos buscando as causas dos problemas para atacá-las. Isso sim é ter qualidade!”

Todos concordaram com a análise da CEO e mostraram-se satisfeitos com o reconhecimento.

“Como nós já evoluímos muito nesse assunto, podemos abordar na semana que vem o tema manufatura enxuta, também conhecido como sistema *lean*”, disse Daniel, alertando que o horário da reunião já estava sendo ultrapassado.

“Nossa! As horas passaram e eu nem percebi”, disse Samuel.

“Podemos almoçar para trocar uma ideia?”, perguntou Demerval a Samuel.

“Podemos sim. Mas eu só estarei livre a partir das 13h. Tudo bem para você?”

“Tudo bem sim. Então, até mais.”

“Estamos buscando as causas dos problemas para atacá-las. Isso sim é ter qualidade!”

Durante algumas semanas, toda a diretoria não falava em outra coisa que não fosse as mudanças que estavam ocorrendo na Bandeirantes. Cada processo estava sendo revisto, e o sistema adaptado com base em todas as necessidades da produção, compras, vendas, logística e os impactos que estas mudanças trariam nos resultados financeiros.

As reuniões continuavam a ser semanais e, em cada uma delas, um novo tema era abordado pela equipe, que começava a entender a aplicação dos novos conceitos.

Daniel começou o bate-papo do dia falando sobre manufatura enxuta, especificamente sobre o sistema *lean*.

“Este sistema *lean* não é um processo utilizado pela indústria japonesa e automobilística?”, questionou Carla.

“Na verdade, ele nasceu no Japão, durante o pós-guerra, porque o país tinha muitas máquinas disponíveis, mas não tinha dinheiro para comprar matérias-primas”, seguiu explicando Daniel.

“Por causa disso, eles tiveram de inventar um sistema de gestão, no qual o recurso mais caro era o estoque e não a máquina. O criador viu no programa de suprimentos de produtos dos supermercados um bom jeito de fazer gestão.”

Antes de continuar, Daniel colocou o seu celular no modo silencioso. “Desculpem-me! Esqueci-me de fazer isso assim que cheguei.”

“Continuando, nesse sistema você só repõe na prateleira o que cabe, fazendo uma gestão visual e simples de reabastecimento. Assim você tem pouco estoque e usa somente o que precisa. E isso virou um sistema de gestão na cadeia inteira.”

“Então quer dizer que nós podemos eliminar todo o estoque da cadeia?”, perguntou Dorival.

“Lembra do mapa do inferno? Se eu tiver muita variação de demanda, eu vou precisar de um estoque ou capacidade para dar conta dessa oscilação. Do contrário, o cliente ficará esperando ou vamos perder a venda para quem puder atendê-lo antes”, respondeu Samuel.

“Que pena! Já estava me animando com esta ideia porque iríamos reduzir muito o capital de giro”, disse Dorival.

“Então quer dizer que nós podemos eliminar todo o estoque da cadeia?”

“Mas existem algumas famílias de produtos com demanda relativamente estável que nos permitem a adoção desse sistema de manufatura. Os nossos avanços na eliminação de problemas de qualidade também nos possibilitam menos produtos estocados. Afinal, com o número reduzido de produtos com defeito na linha, não precisamos nos proteger com um volume elevado de estoque como antes”, comentou Samuel e prosseguiu: “Além disso, ele tem um conceito de eliminação de desperdício que serve para qualquer linha.”

“Como isso funciona?”, interessou-se Carla.

“Nós avaliamos a melhor forma da cadeia ser produtiva com base no que é valor para o cliente. Buscamos eliminar os desperdícios ou atividades que não agregam valor, seja de movimentação, de tempo de espera e descarte de material. E a cadeia é puxada pela demanda. Um elo só produz se o elo da frente precisar, com base em um sistema de reabastecimento do tipo reposição em prateleiras de supermercado. Isso simplifica muito toda a gestão, aumenta a velocidade de fluxo e reduz os estoques”, explicou Daniel.

“Essa ideia da indústria automobilística parece ser muito boa. Podemos implantar este sistema *lean* aqui?”, questionou Carla.

“Lógico! Hoje é possível encontrar este conceito funcionando até em escritórios, hospitais e serviços”, comentou Daniel.

“Podemos criar uma linha para testarmos esse sistema na produção da Bandeirantes. Assim teremos como avaliar o quanto vamos simplificar os processos e reduzir os estoques”, sugeriu Demerval.

“Sim! Desse projeto piloto poderemos ver como adaptar o sistema inteiro”, observou Daniel.

Assim que a reunião acabou, Samuel e Djalma saíram apressados porque tinham um compromisso. Iam visitar um cliente importante que queria tratar sobre os prazos de entrega.

A primeira turma de funcionários que foi selecionada para obter a certificação começou a ter aulas às terças e quintas-feiras.

Daniel dava a maioria das aulas. Uma ou outra era conduzida por um instrutor homologado da sua empresa.

Geraldo, gerente industrial, e Celso, chefe de logística, estavam no grupo.

Alguns participantes reclamaram que não estavam conseguindo acompanhar a turma por não terem um bom conhecimento da língua inglesa e procuraram o RH para falar sobre o problema.

“O que me preocupa é que ainda não chegamos aos módulos que serão exclusivamente em inglês... Apesar da primeira fase ser em português, muitos livros de que precisamos para estudar só estão disponíveis na língua inglesa”, disse Jonas, um dos funcionários que estavam no grupo, à diretora do RH, Rosely.

“A empresa pode ajudar, mas você terá de contribuir também. Procure um professor particular de inglês que a Bandeirantes irá estudar alternativas.”

“Combinado! Farei isso imediatamente. Obrigado, Rosely.”

Durante a primeira aula da semana, Daniel começou a falar para o grupo sobre estoque, lembrando que o estoque emocional que ele tinha mencionado antes era uma forma lúdica de tratar o assunto.

“Existem diferentes tipos de estoque. Quando a empresa passa a ter mais clareza sobre quais peças devem ser tratadas como *make to stock* ou *make to order* na sua produção, ela perceberá que, para o primeiro, o estoque é fundamental. Com o *make to order*, você faz gestão da capacidade e, assim que produz a peça, já manda para o cliente. Neste caso, teoricamente, a empresa quase não tem estoque de produto acabado. Somente de matéria-prima ou em processo. E, mesmo assim, ainda é possível reduzir o estoque, caso a empresa negocie com os fornecedores um abastecimento afinado para manter na empresa apenas o material de que necessita.”

“Mas você tem estoque nos dois casos, correto?”, perguntou Geraldo.

“Sim, mas são estoques distintos. Quando você manda reduzir o estoque, você tem de ter em mente que não poderá fugir muito da sua previsão de vendas”, disse Daniel e continuou:

“Agora, se a companhia optar por continuar vendendo, mesmo que a meta mensal já tenha sido batida, o departamento comercial ou outra área vai solicitar um aumento no estoque. Do contrário, o pessoal de vendas vai argumentar que não vendeu mais porque faltou produto”, disse Daniel.

“Daí, a primeira atitude do chefe é pedir para aumentar o estoque imediatamente. Só que antes de qualquer atitude é necessário fazer uma análise”, concluiu o raciocínio o consultor.

Daniel foi à lousa, virou a página da sua apostila, mudou o *slide* da sua apresentação e prosseguiu.

“Depois que tracei a estratégia, acertei o planejamento e defini se vou produzir *make to stock* ou *make to order*, eu posso falar o quanto eu quero manter de estoque.”

“Existem diferentes tipos de estoque. O mais básico é chamado de estoque de segurança. Se a produtividade das minhas máquinas e a demanda não variam muito, eu posso ter pouco estoque de segurança. Se a variação é maior, ele aumenta”, disse Daniel.

“É só fazer um cálculo: quanto varia  $x$  e quanto eu quero ter de proteção. Se eu quero ter muita segurança, meu estoque será alto. Do contrário, o estoque é menor”, arriscou Geraldo.

“É isso mesmo!”, afirmou Daniel e continuou a dar exemplos sobre estoques.

“Vocês sabiam que mais de 50% do chocolate produzido no ano é vendido durante a Páscoa? Vocês acham que a indústria ficará meses sem produzir e concentrará a fabricação apenas no período de maior venda? Claro que não. Eles vão produzir o ano todo e estocar. Mas este não é um estoque de segurança, mas sim sazonal.”

O consultor deu uma pausa enquanto mudava o *slide* e prosseguiu.

“É a mesma coisa com o setor de brinquedos. Apesar do maior período de vendas ser no Natal, a indústria produz o ano todo.”

Depois de expor o caso de uma empresa que trabalhava com o estoque sazonal, Daniel seguiu explicando os diferentes tipos de estoque.

“Há, ainda, o estoque em trânsito. Eu vou, por exemplo, abastecer o Nordeste, por cabotagem, ou seja, por navio. Então, em vez de manter um estoque aqui na fábrica e outro no navio, eu posso concentrar o armazenamento de segurança no navio. Agora, quem não tem a consciência de que esta medida é suficiente, pode manter estoque nos dois locais: no navio e na fábrica. E isso não é necessário. E o Dorival não vai gostar... O caixa está baixo.”

“Mas quem decide isso?”, questionou Geraldo.

“É uma decisão estratégica. Normalmente feita pela diretoria.”

Daniel seguiu com a sua explicação.

“Outro estoque utilizado é o estratégico. Exemplo: um novo concorrente chega ao mercado e eu quero proteger as minhas vendas. Sabendo que ele manda trazer produtos da China e não vai conseguir manter um estoque com a linha completa de produtos, vou ampliar o meu estoque estrategicamente por um ano e usar a minha rede de distribuição para garantir um bom prazo de entrega. Além disso, também vou intensificar o relacionamento que mantenho com os clientes.”

O consultor parou, adoçou o café, olhou para a turma, viu que estavam interessados em conhecer os diferentes tipos de estoques e percebeu que muitos já estavam imaginando como usar isso nos processos da Bandeirantes.

“Se por algum motivo você percebe que o estoque não está escoando, seja porque a área comercial não está vendendo ou a máquina está produzindo mais do que precisava, há um

acúmulo de peças de alguma determinada família. É o que a gente chama de *slow mover*, ou seja, produto que demora mais tempo do que o desejado para sair do estoque. É preciso avaliar o que está acontecendo para acelerar o consumo desses produtos e tomar ações para que esse acúmulo não volte a acontecer.”

Daniel olhou para o relógio para ver se ainda tinha tempo para continuar com as suas explicações e viu que conseguiria encerrar o tema estoque naquela aula.

“Há empresas que trabalham com o conceito de giro, no qual estoque bom é o que gira muito, ou seja, aquele que as peças ficam pouco tempo na prateleira.”

“No caso da Bandeirantes, qual é o estoque bom para nós?”, perguntou Geraldo.

“Nós precisamos fazer uma previsão e avaliarmos qual o tempo razoável para conseguirmos produzir as peças e vendê-las. O que ultrapassar este número nós teremos de considerar que não é saudável”, respondeu Daniel.

“Também precisamos avaliar se o estoque que a empresa tem atualmente é saudável, tem saída, ou se foi acumulado por erro de cálculo. Se for a segunda opção, reconhecer isso é admitir prejuízo e ninguém quer ser o portador desta notícia e nem assumir a culpa. E isso vai passando de trimestre para trimestre sem ser contabilizado até alguém resolver este problema. Aliás, estamos fazendo isso agora na Bandeirantes. Estamos calculando o que é estoque saudável e o que temos de estoque total.”

“E qual a conclusão que você chegou até agora?”, perguntou Damião.

“Que temos estoque parado sem necessidade porque foi armazenado por uma disfunção. Teremos de reconhecer o prejuízo e colocar a casa em ordem eliminando o estoque em excesso. É preferível um fim com horror do que um horror sem fim”, disse Daniel, que começou a fazer gráficos na lousa e a explicar.

“Temos estoque parado sem necessidade porque foi armazenado por uma disfunção.”

“Se você mantém em estoque um milhão de peças e sua previsão era um milhão mesmo, está tudo certo. Mas, se você quer um milhão e tem dois, 50% são estoque desnecessário. Não entender isso e não defender esta política, cria um monte de percepção errada.”

“O Dorival vem sendo pressionado para financiar projetos novos, mas primeiro precisamos reduzir o endividamento da empresa, por isso essa boa gestão de estoques pode nos liberar recursos preciosos”, concluiu Daniel, lembrando conversas anteriores com o Dorival.

A aula acabou, e todos seguiram para as suas salas. Alguns caminhavam pelo corredor comentando sobre a importância de conhecer o papel estratégico dos estoques para a organização e a importância de planejá-los e gerenciá-los bem.

Daniel procurou Samuel para conversar sobre a próxima conferência da USCI no Texas, nos Estados Unidos. A Bandeirantes foi escolhida pelo instituto para apresentar a história sobre a sua evolução.

“Oi, Samuel, tudo bem? Você está ocupado ou dá para conversarmos um pouco?”, perguntou Daniel batendo no vidro da sala de Samuel, já que a sua secretária não estava na recepção.

“Claro! Pode entrar.”

“Parabéns pelo convite para participar da conferência, dessa vez como palestrante!”

“Obrigado, Daniel! Eu ficarei na plateia mesmo. Quem vai expor o nosso caso é a Carla.”

“Que diferença da situação que você vivia no ano passado, não é mesmo?”

“É verdade! Está muito melhor! E por falar em coisas boas, eu, Damião, Demerval, Danyelle e Celso vamos participar de um curso *gourmet*, após o expediente. Você quer nos acompanhar?”

“Que legal! Todos vocês gostam de cozinhar, é isso?”

“Sim. Daí resolvemos fazer um curso para desestressar e aprimorar os nossos dotes culinários.”

Também adoro cozinhar. Mas não precisa fazer inscrição prévia?”, questionou Daniel.

“Não! É um curso livre.”

“Então eu vou também. Marquei de falar com a Rosely no fim do dia mesmo... Espero vocês saírem e vou com vocês.”

“Passe aqui na minha sala.”

“Combinado!”

A semana terminou um pouco agitada! A Bandeirantes estava para fechar uma venda com um novo cliente, e o pedido foi confirmado somente na sexta-feira.

“É o tipo de pedido que vamos tratar como exceção para ganharmos o cliente e não darmos chance para nossos concorrentes”, disse Samuel a Demerval e Djalma.

“Ok! Vou mandar produzir”, concordou Demerval.

“E eu vou confirmar a data de entrega para o cliente”, afirmou Djalma.

Na segunda-feira, Vanderlei procurou Samuel logo cedo para conversar.

“Oi, Samuel, tudo bem? Tem um minutinho?”, perguntou o vendedor batendo na porta do gerente de *supply chain*.

“Claro, entre!”

“Vim aqui reconhecer o progresso que estamos conquistando em todos os aspectos da empresa. Inclusive, quero entrar no próximo grupo, para me certificar, porque vi que realmente é importante.”

“Nossa! É muito bom ouvir isso de você, Vanderlei!”

“Soube que a direção está para definir quais áreas ficarão sob a sua responsabilidade e eu acho que você merece ficar com muita coisa legal porque realmente mudou esta empresa. E eu, se você me permitir, gostaria de começar a trabalhar contigo.”

“Claro, Vanderlei! Assim que ficar definido o que ficará sob a minha responsabilidade nós podemos voltar a conversar, sim.”

“Confesso que demorei um pouco para entender a importância do alinhamento de todos os departamentos e afinarmos nossos números para atingirmos um bom desempenho. Inclusive, eu queria explicar um pouco sobre o meu comportamento. Eu sempre fui muito competitivo. Não gosto nem de perder jogo de futebol de botão, imagina uma venda. Quando eu vi que o objetivo aqui era bater meta, eu fui atrás disso. E confesso que tinha muito orgulho do que eu fazia. Só não imaginava que gerava tanta perturbação”, disse o vendedor e prosseguiu:

“Só queria ressaltar uma coisa: eu percebi que a gente não mexeu nas metas e nos indicadores de forma correta. Para não falar somente das minhas, eu sei que na produção, na logística e em outras áreas também acontece isso.”

“Confesso que tinha muito orgulho do que eu fazia. Só não imaginava que gerava tanta perturbação.”

“Do que você está falando, Vanderlei?”, questionou Samuel interrompendo o vendedor.

“Às vezes, a cobrança das metas não acompanha mais a nossa realidade. Elas continuam altas para a nossa realidade. A direção precisava rever algumas para as áreas de produção, logística, vendas, compras etc. trabalharem de forma coordenada para não terem o custo elevado, não faltar peças e conseguirmos cumprir os prazos.”

“Nossa! Impressionante a sua análise. Vou conversar com a Carla sobre alguns processos hoje... Posso comentar com ela tudo o que você me falou?”

“Claro! Sem dúvida!”

“Obrigado pela colaboração.”

Os dois se despediram e Samuel seguiu para a sala de Carla.

“Bom-dia, Carla, tudo bem? Podemos conversar?”

“Claro, Samuel, entre.”

“Estive conversando com o Vanderlei...”

“Algum problema?”

“Não, mas fiquei impressionado com a conversa que tivemos.”

“Sério? Então me diga.”

“Ele falou sobre alguns aspectos que nós não tínhamos dado tanta atenção: como a gente mede nosso desempenho, custo, entre outras coisas.”

Samuel contou os detalhes da conversa que teve com o vendedor. Depois de ouvir atentamente o seu diretor de *supply chain*, Carla se manifestou:

“É verdade! Nós temos um sistema de meritocracia, com todo o desdobramento da estratégia e dos indicadores, só que acabamos privilegiando o desempenho das áreas e não da cadeia de suprimentos.”

Depois de observar Samuel desligar o celular, que tocou durante a conversa, Carla prosseguiu:

“Eu acho que nós deveríamos criar um conjunto de indicadores e metas onde a gente tenha um pouco do desempenho da empresa, da cadeia e da pessoa e não apenas da área. Será que o Daniel poderia nos ajudar nisso?”

“Podemos conversar com ele. Amanhã ele estará por aqui dando o curso de certificação para o pessoal.”

“Boa! Falaremos com ele amanhã.”

No outro dia, assim que Daniel terminou a aula, foi avisado para ir à sala de Samuel.

“Oi, Samuel, tudo bem? Queria falar comigo?”

“Tudo, e com você? Queria sim. Por favor, sente-se.”

O diretor de *supply chain* conta toda a história para Daniel, que começa a falar:

“É muito legal vocês definirem este ponto porque mostra o estágio de maturidade que a Bandeirantes está. Aliás, isto só reforça o convite que vocês receberam para expor a transformação da empresa na conferência da USCI deste ano.

“Antes de fazer uma revisão completa de todos os indicadores, que é o que vai acontecer, eu queria propor a criação de um indicador para medir o desempenho da cadeia como um todo e que vai fazer vocês exercitarem esta revisão. Ele vai enfatizar o desempenho do pedido perfeito, o que envolve entrega na data, com padrão de qualidade e na quantidade prometida”, comentou Daniel.

“Mas não deveria ser a data desejada?”, Samuel afirmou.

“Seria, se a estratégia fosse puramente de flexibilidade. No entanto, acho que neste momento seria mais indicado vocês trabalharem para uma cadeia consistente. Neste sentido, você usa o Galáctio para ter a visão do todo: cenário de vendas, estoque, produção e de

logística, o sistema te ajuda a prever uma data de finalização do produto e da entrega”, comentou Daniel e continuou: “Quem você acha que é o responsável por garantir um pedido com a qualidade desejada na data correta de entrega?”

“A logística?”, arriscou Samuel.

“Espera aí. Mas se a área de vendas não respeitar a data calculada pelo ATP ou, por sua vez, o sistema não estiver parametrizado corretamente, ou a produção não respeitar o programa de produção, não funciona... Ou seja, eu acho que isso envolve todas as áreas”, complementou o diretor de *supply chain*.

“Exatamente”, afirmou Daniel: “Por isso que cobrar todo mundo por um bom desempenho do pedido perfeito é um ótimo indicador para fazer todos trabalharem juntos. E, historicamente, todas as empresas que aplicam este indicador começam a trazer outros índices em conflito e a rever todos os processos e o sistema de meritocracia. Não que você não faça a gestão por mérito, mas com uma composição entre o desempenho individual e do todo.”

“Então qual é o indicador?”, perguntou Samuel.

“O clássico usado é o OTIF (*on time in full*), ou seja, o pedido entregue na sua totalidade e na data correta. E você, inclusive, pode fazer a medição separada para entender onde está errando: na quantidade ou na data combinada. A maioria das empresas não consegue entregar na data, o que significaria que pelo menos uma das partes da cadeia falhou. Inclusive, é o indicador que você pode usar para mostrar para o cliente, fazendo relatórios para comprovar o seu desempenho.”

“Eu acho que ouvi este tal de OTIF na conferência do ano passado, mas confesso que não sei ao certo o seu significado. Podemos levar esta discussão na próxima reunião de diretoria?”

“Claro!”

Na outra semana, durante a reunião de diretoria, Samuel explicou o motivo do Daniel estar ali para participar.

“O Daniel está aqui para nos dar sugestão para solucionarmos um problema que o Vanderlei nos apontou”, disse Samuel.

“Nossa! O Vanderlei?”, exclamou Demerval.

“Sim. Ele levantou um aspecto muito importante, que envolve nossas metas e desempenhos”, comentou Samuel.

“Com base nesta ideia, eu gostaria de propor para vocês a criação de um indicador para o desempenho da cadeia. Para avaliar se nós estamos trabalhando conforme o plano e alinhados com o que o cliente quer.”

“Adorei a ideia. O que vocês acham?”, perguntou Carla.

“Se nós queremos trabalhar juntos, nada melhor do que um indicador para medir se estamos conseguindo isso”, disse Djalma.

“Como podemos fazer isso, Daniel?”, perguntou Carla.

“Se nós queremos trabalhar juntos, nada melhor do que um indicador para medir se estamos conseguindo isso.”

“É muito simples. O próprio sistema pode gerar isso. Para simplificar, sugiro que a primeira data prometida para o cliente seja fixada, e tudo passará a ser medido com base nela. Depois, com o tempo, vocês podem criar outras bases de cálculos. Mas vamos começar com esta.”

“Mas qual seria a meta?”, questionou Dorival.

“Meta é igual a remédio. Dependendo da quantidade

pode ser veneno”, responde Daniel.

“Essa é boa, Daniel!”

“Eu sugiro começarmos com uma meta mais conservadora para depois irmos fazendo uma progressão para não causarmos uma frustração. O OTIF só funciona se a cadeia estiver 100% alinhada. E vocês não estão assim ainda, apesar de terem evoluído muito. Tem muitos casos em que as pessoas se empolgam com o OTIF, colocam metas exageradas e ele acaba virando um veneno. Tudo por que a cadeia não consegue cumpri-la.”

Dorival comentou que concordava, mas que a empresa ainda não estava mostrando o desempenho desejado e que os recursos internos são limitados. Temos que ver por quais demandas dos clientes estamos dispostos a pagar.

Carla acrescenta: “Tudo bem, Dorival, mas tem um nicho de mercado que aprecia o OTIF e não as nossas práticas atuais.”

“Mas não se esqueça que a empresa é medida pelo resultado e que o conselho vai nos cobrar”, falou Dorival, justificando o seu comentário.

A reunião terminou e todos seguiram para os seus departamentos. Apenas Carla e Samuel permaneceram na sala.

“Carla, eu queria que o Vanderlei integrasse a minha equipe a partir de agora”, disse Samuel e continuou: “Realmente notei que ele incorporou as mudanças e está empolgado com as melhorias que fizemos na companhia.”

“Ele sempre foi dedicado. Só faltava entender que o que ele fazia, mesmo visando o cumprimento das metas e o bem da empresa, não era a melhor conduta. Pode incluí-lo, sim, no seu time. Vamos investir nele porque ele merece.”

Samuel começa o dia chamando Vanderlei para uma reunião.

“Bom-dia, Vanderlei, tudo bem?”

“Tudo, Samuel!”

“Eu te chamei aqui para falarmos sobre o seu futuro na empresa.”

“Poxa, Samuel! É muito legal saber que vou fazer parte do time. O que você imaginou para mim?”

“Um tema que hoje é muito relevante dentro da gestão da cadeia é o atendimento do serviço ao cliente. E eu queria que, pelo seu histórico e seu conhecimento, organizasse o serviço ao cliente. Estou falando do serviço mesmo e não do relacionamento com o cliente.”

“De cliente eu entendo muito bem, Samuel. Ele quer preço baixo, produto de qualidade e entrega na data prometida.”

“Mas o que queremos melhorar na empresa é muito mais do que o relacionamento com o cliente. Queremos ir muito além do que cumprir prazo”, disse Samuel, que prosseguiu:

“Alguns de nossos clientes criaram três categorias para analisar a atuação de seus fornecedores: Atendimento no prazo combinado, boa comunicação para explicar o que está acontecendo, como as coisas estão andando e, por fim, a qualidade do produto, ou seja, como os produtos chegam para o cliente. E, para garantir a sua permanência como fornecedora, a companhia precisa ter boa classificação em todas.”

“Sei que algumas, inclusive, deixam de inspecionar os fornecedores que obtêm bom desempenho nessas categorias”, completou Vanderlei.

“E as empresas que costumam fazer este tipo de avaliação são os nossos principais clientes. Por isso queremos aprimorar a nossa gestão nesta área.”

Antes que o Vanderlei o interrompesse para falar alguma coisa, o diretor de *supply chain* voltou a falar.

“Para nos aprimorarmos nesta parte, resolvemos criar a área de *customer service*, que seria a voz do cliente dentro da empresa. Nossa ideia é ter alguém na Bandeirantes que atue

diretamente com os nossos clientes antes, durante e depois de fazerem os pedidos. Mas toda a estrutura e o acompanhamento vão depender de empresa para empresa.”

“Mas a atuação dessa área vai englobar toda a produção? *Make to stock, make to order?*”, questionou Vanderlei.

“Ela abrangerá todos estes aspectos, mas tudo será planejado conforme a maturidade que cada um exigir”, explicou Samuel.

A reunião é interrompida por Sandra, que entra na sala com dois cafés e duas águas.

“Obrigado, Sandra”, disse Samuel acompanhado por Vanderlei.

Logo que a secretária saiu, Samuel continuou a falar sobre a nova área.

“O que eu percebo, Vanderlei, é que, no estágio atual, nós precisamos formalizar a relação com os clientes. Levantarmos o que nós oferecemos e o que o cliente espera para a gente ter uma relação clara. Inclusive, esta terminologia chama-se *service level agreement* (acordo do nível de serviço).”

“Muito legal a proposta do novo departamento, Samuel”.

“E nós precisamos iniciar o trabalho com aqueles cinco principais clientes que já ameaçaram nos deixar nos momentos de crise.”

“Mas a situação deles está melhor, não?”

“Sim, mas não é por isso que podemos deixá-los de lado.

Precisamos mostrar para eles que a Bandeirantes mudou e que eles são nossa prioridade.”

“Você tem razão, Samuel.”

“Para iniciar este trabalho, eu quero que você assuma o cargo de gerente do *customer service*, Vanderlei. Você topa?”

“Claro! Será um prazer. Prometo não decepcioná-lo neste novo desafio.”

“Com certeza. Estamos juntos nessa!”

“No estágio atual, nós precisamos formalizar a relação com os clientes.”

“Nossa! Já passou um ano que começamos o processo de mudanças da companhia. Como evoluímos! Conhecendo o que conhecemos, hoje não dá para imaginar como gerenciávamos a empresa antes de tudo isso”, enalteceu Carla.

“Continuamos tendo problemas porque o mundo é variável, ou seja, não conseguimos resolver tudo porque o mundo muda”, comentou Samuel.

“Mas nós estamos muito mais preparados e é impressionante quanto nós evoluímos pessoalmente e quanto a rotatividade de pessoal baixou”, comentou Carla.

“É porque as pessoas perceberam que aqui é um lugar que elas crescem profissionalmente e conseguem ver os resultados do seu trabalho”, disse Rosely, e acrescentou: “Acho que agora podemos até concorrer para sermos uma das melhores empresas para se trabalhar. Afinal, a nossa cultura já era forte e agora, com as mudanças, os conflitos negativos diminuíram muito.”

“Inclusive, eu queria até propor um novo conceito...”, disse Daniel.

“Mais um? Eu pensei que você já havia falado sobre todos”, comentou Damião, até então quieto, arrancando risadas dos colegas.

“Eu estou falando do animômetro.”

“O que é isso?”, perguntou Djalma.

“É uma avaliação para darmos, em toda reunião, para o nosso desempenho. É uma forma de medirmos como a equipe está se sentindo pessoalmente e em relação aos projetos em que está envolvido: um, para pouco animado, e cinco, para muito. Com isso, geramos um plano de ação e medimos a evolução.”

“Ideia aprovada! Já começamos a avaliação ao final desta reunião”, animou-se Carla.

“Bom, como alguns diretores já sabem, nós vamos participar da conferência sobre *supply chain* novamente”, mudou de assunto Carla e prosseguiu: “Mas, desta vez, fomos convidados para falar sobre as mudanças que implantamos aqui.”

Samuel e Demerval comentaram que já sabiam.

“Nossa, que legal!”, exclamou Damião.

“Devo admitir que a Bandeirantes fez a lição de casa. Não é toda empresa que consegue mudar o cenário em apenas um ano e já ser convidada para falar na conferência no ano seguinte”, disse Daniel.

“E pensar que, até pouco tempo, não considerávamos a possibilidade de o problema estar nas pessoas, mas sim no sistema”, comentou Demerval.

“Com certeza a qualificação do pessoal, principalmente do Samuel, Danyelle, Demerval e do Paulo, que começaram a estudar antes de todos, contribuiu muito para o nosso bom desempenho”, afirmou Carla.

“E a tendência é melhorar, já que novos grupos estão se formando para estudar e se certificar”, concluiu Rosely.

“Claro que não estamos com todos os processos operando como deveria, mas 90 % deles estão bem afinados, e a Carla tem um grande mérito por liderar estas mudanças”, falou Daniel interrompendo o grupo para voltar a falar sobre o desempenho da companhia.

“Estamos, inclusive, submetendo ao conselho para aprovação um centro de distribuição no Nordeste e uma filial na Colômbia para intensificarmos as vendas por lá”, comentou Carla, e acrescentou:

“Quero aproveitar esta reunião, também, para comunicar que o Djalma aceitou a nossa proposta de coordenar o estudo para aprovação e posteriormente assumir a liderança da operação da filial da Colômbia. E a Danyelle assumirá a diretoria comercial a partir do mês que vem.”

“Parabéns, Djalma! E olha que o dia em que sinalizaram o interesse em abrir a filial você até brincou que queria ir para lá”, lembrou Samuel.

“Aliás, também quero aproveitar a reunião para informar quais áreas, a partir de agora, estarão sob a responsabilidade do departamento de *supply chain*”, disse Carla e continuou:

“Samuel passa a responder pelo S&OP, logística, compras e *customer service*.”

“Parabéns, Samuel!”, exclamou Demerval.

“Não poderia ser diferente, Samuel! Depois de tudo o que você fez pela empresa...”, ressaltou Dorival.

“Agora que já estamos encerrando a reunião, vamos fazer o animômetro?”, convocou Carla.

“O resultado não poderia ser melhor”, comentou Daniel vendo que a maioria da equipe deu as melhores notas para o desempenho da reunião e da empresa. Média de 4,7 para a reunião e 4,4 para a empresa.

Durante todo o dia, Samuel não conseguia parar de pensar no progresso da Bandeirantes. “E eu cheguei a pensar em desistir em alguns momentos...”, pensava entre um cumprimento ou outro que recebia nos corredores da empresa.

Ao fim do dia, enquanto dirigia para casa, ele começou a refletir sobre a melhor forma de cuidar da gestão de todas as áreas que agora estavam sob a sua responsabilidade.

“Temos muito a fazer, mas sei que agora terei o apoio de todos”, pensou.

“Até pouco tempo, não considerávamos a possibilidade de o problema estar nas pessoas.”

## 45

## Olhando para o Futuro

Ao procurar o seu assento no avião rumo à conferência anual de *supply chain*, desta vez acompanhado por Demerval e Danyelle, Samuel lembrou-se de como estava ansioso no ano anterior.

Os dois foram escolhidos para irem ao evento com o diretor de *supply chain* por terem concluído a certificação e terem um bom nível de inglês, já que não havia tradução simultânea no evento.

Carla iria chegar na noite seguinte para fazer a apresentação da Bandeirantes no segundo dia do evento.

“É impressionante como a nossa companhia evoluiu tão rápido”, pensou Samuel.

“Agora que já conseguimos resolver muitos dos nossos problemas com a cadeia de suprimentos, eu tenho muito mais perguntas para serem respondidas nessa conferência”, continuou a refletir enquanto ajeitava a sua mala no bagageiro.

Já acomodado, ele comentou sobre as suas ideias com Demerval.

“Nossa, Samuel! Você parece que está muito entusiasmado para continuar a propor mudanças na Bandeirantes”, disse o diretor industrial.

“Sou motivado por desafios! Não gosto de ficar parado no tempo.”

“Não achei que você ficaria parado. As mudanças que implantamos ainda exigem muito de nós. Precisamos de esforço para manter o equilíbrio e as coisas funcionando.”

“Sim, exigem! Mas não podemos esperar que tudo fique alinhado e tranquilo para buscarmos mais melhorias.”

“Talvez você tenha razão.”

O grupo chegou ao aeroporto internacional de San Antonio, no Texas, pela manhã. Foram ao hotel para fazer *check-in* e depois passaram no centro de convenções para confirmar suas inscrições. Depois de pegarem as credenciais, eles resolveram sair para conhecer a cidade.

“O que vocês acham de irmos conhecer o Alamo?”, perguntou Samuel enquanto sentaram na parte externa de um café para comer e beber alguma coisa.

“É mesmo! Eu li que é uma das maiores atrações do Texas. E todos nós já o vimos em muitos filmes e séries de TV do velho oeste”, comentou Demerval.

“Boa ideia!”, exclamou Danyelle.

“Depois podemos almoçar no Riverwalk. Vamos de tacos mexicanos ou do famoso churrasco texano?”, perguntou Samuel.

“Eu prefiro um taco. Churrasco comemos direto no Brasil”, comentou Demerval.

“Mas o churrasco texano também tem fama internacional”, argumentou Danyelle.

“Calma, pessoal! Temos três dias aqui. Podemos comer churrasco agora e tacos à noite”, sugeriu Samuel.

Depois de visitar o Alamo, os executivos almoçaram e seguiram com o passeio. Foram conhecer o estádio Alamodome e visitar algumas lojas. Enquanto Demerval e Samuel procuraram presentes para as esposas e filhos, Danyelle foi atrás de maquiagens e roupas para ela.

Pela manhã, todos foram acompanhar as palestras. Desta vez, Samuel tomou a liberdade de sugerir os temas que achava mais importantes para o grupo.

Todos aceitaram a sua proposta e seguiram para a abertura.

Depois de assistir à apresentação com os demais, Daniel seguiu para palestras que o ajudariam no seu novo desafio na Bandeirantes: sustentabilidade e cadeia de valor.

“Nos encontramos no almoço?”, perguntou a Demerval e Danyelle.

“Sim.”

No horário do almoço foi difícil encontrar uma mesa para todos. Daniel também estava na conferência, mas não conseguiu ficar com eles para conversar.

“Tenho atividades paralelas aqui. Podemos beber alguma coisa mais tarde”, disse aos executivos da Bandeirantes.

Durante a refeição, todos comentaram sobre o que ouviram, comparando com o que aprenderam nos estudos.

“É muito bom ver que não somos os únicos a passar por esta situação”, comentou Demerval.

No segundo dia da conferência, todos acordaram cedo para assistir à apresentação da Carla.

A CEO contou atentamente todo o processo de transformação da Bandeirantes: de uma empresa com gestão funcional e desintegrada para uma gestão de cadeia fortemente alinhada. E a executiva pôde ver as pessoas olharem para ela com expressão de admiração pela evolução da companhia.

“Não pensem que o que estou falando aqui é algo impraticável. Mandamos um de nossos executivos aqui no ano passado para acompanhar as novidades do setor, investimos em qualificação de profissionais, alinhamos nossa estratégia, acertamos o nosso sistema, definimos nossas políticas e regras de produção, vendas, compras, logística e estoques”, disse Carla à plateia.

Ao final da apresentação, a CEO da Bandeirantes respondeu algumas perguntas, trocou alguns cartões e foi ao encontro dos colegas da empresa.

“Parabéns, Carla!”, disseram Samuel e Danyelle.

“Falou muito bem”, acrescentou Demerval.

Depois do almoço, o grupo iria acompanhar mais palestras no período da tarde, e Carla participaria de duas reuniões com CEOs de outras companhias.

“A executiva pôde ver as pessoas olharem para ela com expressão de admiração pela evolução da companhia.”

“Vamos jantar às 20h?”, perguntou Carla.

Todos concordaram e seguiram para suas apresentações.

Antes do jantar, eles começaram a falar sobre os novos rumos da Bandeirantes.

Samuel, empolgado com as apresentações a que assistiu, começou a falar sobre o que ele pretendia fazer a partir de agora.

“Chegamos a um nível operacional satisfatório com a nossa cadeia de suprimentos e podemos começar a analisar outros pontos agora”, disse Samuel após saborear o seu *steak*, e prosseguiu:

“A primeira coisa que podemos fazer, agora que temos mais confiança nas previsões de vendas, produções e suprimentos, é uma projeção mais acertada do fluxo de caixa para os próximos meses. Os acionistas estão exigindo isto já há algum tempo para que possamos planejar melhor nossa necessidade de caixa, investimentos e financiamentos.”

“E isso já vinha sendo cobrado pelo Dorival”, lembrou Demerval.

“É mesmo, Demerval! Ele já sinalizou isso em outras reuniões”, falou Samuel concordando com o colega e continuou:

“Tenho vários questionamentos: Como sair do *supply chain* e seguir para o *value chain* (cadeia de valor)? Como aumentar a minha capacidade de entregar valor para os clientes? Como incorporar outras variáveis do negócio na cadeia? Por exemplo: decisões econômicas, inovação, desenvolvimento de produtos”, expôs aos colegas. “E o que mais me intrigou foi uma apresentação cujo tema era sobre gestão consciente, que é como humanizar e tornar a minha gestão mais sustentável.”

“Ótimas perspectivas, Samuel. Elas serão a nossa meta a partir do ano que vem. Temos de envolver os acionistas nesse projeto”, disse a CEO, seguida pelo olhar dos demais, que também se mostraram empolgados com as ideias do diretor de *supply chain*.

Samuel ouviu as palavras da CEO orgulhoso e ficou animado por sentir que estava no caminho certo.

Com o pensamento longe, já imaginava outra conversa que teria em alguns meses com os diretores sobre os avanços nas novas áreas que queria começar a trabalhar.

“E o melhor de tudo é que terei mais aliados do que quando cheguei à Bandeirantes”, pensou enquanto olhava para os colegas.

## Questões de Discussão

A área de Gestão da Cadeia de Suprimentos, ou *Supply Chain Management* como é mundialmente conhecida, e a sua dinâmica diária e rotineira envolvem conceitos, práticas, ferramentas e atitudes. Durante o decorrer da narrativa, esses elementos foram abordados no contexto dos personagens e da empresa. Sugerimos a seguir uma série de questões para que os leitores, um professor, instrutor ou líder de um grupo direcionem discussões e contribuições para explorar o conteúdo técnico intrínseco à história contada.

Desejamos que essas e outras questões e atividades lhe proporcionem uma boa reflexão e exploração desse conteúdo, que instigue a busca por maior embasamento e consolidação de entendimento dos conceitos, bem como sua extrapolação para adequação e uso em diferentes contextos e tipos de negócios. O *site* do livro é um meio de enriquecimento dessas possibilidades, um caminho para que os praticantes e participantes desses conteúdos construam e compartilhem essas possibilidades.

### CAPÍTULO 1 – O DESAFIO

**Questão 1:** Qual a definição de “cadeias de suprimentos”, ou “*supply chain*”? Identifique e liste importantes autores e obras (livros, artigos e outros) que lhe possibilitem formar uma boa definição. Construa sua própria definição com base nessas referências.

**Questão 2:** Samuel é contratado pela Bandeirantes para coordenar a criação da área de *supply chain*, com o cargo de diretor, mas com um número reduzido de pessoas e processos sob sua responsabilidade. Você concorda com essa decisão e estratégia da empresa? Por quê?

**Questão 3:** Dê exemplos de dificuldades e problemas que uma empresa que não tem uma área de *supply chain* estruturada deva enfrentar. Justifique suas considerações.

**Questão 4:** Quais são os efeitos gerados na produção de uma empresa frente a alterações frequentes de planos de produção? Quais os efeitos além da própria fábrica gerados por essas alterações?

## CAPÍTULO 2 – PENSANDO FORA DA CAIXA

**Questão 1:** O texto descreve uma situação que, em princípio, é bastante contraditória e mesmo improvável: ao mesmo tempo em que a empresa apresenta altos níveis de estoque, enfrenta problemas de desabastecimento de ordens de produção e não atendimento de pedidos de clientes. Trata-se de um efeito por vezes chamado de “efeito de falta e sobra”. Quais seriam as diferentes possibilidades de entender a existência deste efeito em uma organização? Busque referências que possam apresentar conceitos que embasem e justifiquem suas considerações e análises.

**Questão 2:** Quais são as expectativas de Samuel em relação ao sistema integrado de gestão da Bandeirantes? Quais são as principais características deste tipo de sistema, os famosos sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*)? Quais são os sistemas deste tipo mais amplamente usados pelas organizações ao redor do mundo? Você acredita que as expectativas de Samuel em relação ao sistema estejam corretas? Por quê?

**Questão 3:** Considerando as características levantadas pela resposta à questão anterior, por que os funcionários da organização utilizariam planilhas eletrônicas desvinculadas e independentes do sistema integrado de gestão em suas atividades na organização? Que tipo de facilidades e dificuldades essa prática pode trazer aos funcionários e à organização?

## CAPÍTULO 3 – CADEIA DE SOFRIMENTOS E CAPÍTULO 4 – VENDENDO OS PROBLEMAS DE CIMA

**Questão 1:** Busque referências que te ajudem a entender as etapas de um ciclo de compras de componentes por uma empresa.

**Questão 2:** Frente aos muitos tipos diferentes de produtos e diferentes materiais que uma empresa deve prover a seus funcionários e operações para desempenhar suas funções, há de se esperar que existam diferentes possibilidades e estratégias para obtenção deles. Exemplifique possíveis diferenças em relação a compra desses diferentes produtos: uma matéria-prima sem grande diferencial de um fornecedor para outro (usualmente denominadas *commodities*) e usada frequentemente na empresa; uma matéria-prima usada esporadicamente na empresa e com características técnicas bastante restritivas e importantes, que poucos fornecedores conseguem satisfazer; produtos de escritório usados na empresa.

**Questão 3:** Quais são os impactos diretos e indiretos causados ao desempenho de uma organização pelo atraso ou não entrega de um pedido por seus fornecedores?

**Questão 4:** Qual o papel e importância de um plano de necessidades de materiais e recursos para uma empresa? E para seu(s) fornecedor(es)?

**Questão 5:** Quais são os impactos em uma organização com previsões de vendas superestimadas? E se as previsões forem subestimadas?

**Questão 6:** O que é um MRP (*Material Requirement Planning*)? Que dados de entrada ele precisa para poder operar e o que ele gera como resultado?

## CAPÍTULO 5 – BECO SEM SAÍDA EM NOVA IORQUE

**Questão 1:** Samuel identifica potencial diferença entre os números que ele consultava no sistema de gestão da Bandeirantes e os que ele havia visto em planilhas de funcionários. Deveria haver divergências entre números nas duas bases consultadas? Por que será que há diferença entre eles? Justifique suas respostas.

## CAPÍTULO 6 – A PRIMEIRA BOA SURPRESA

**Questão 1:** Existem certificações profissionais na sua área? Quais são elas e que benefícios podem trazer à sua carreira?

## CAPÍTULO 7 – NÃO ESTOU SOZINHO

**Questão 1:** O palestrante Peter fez a seguinte colocação em sua apresentação na conferência da USCI: “[...] O que entendemos com este processo todo é que a cadeia de suprimentos começa com o cliente e não o contrário [...]”. Você concorda com essa colocação? Por quê?

**Questão 2:** Procure referências que lhe possibilitem uma boa conceituação e entendimento de “gestão de mudanças”. Quais são os autores mais referenciados sobre o assunto?

**Questão 3:** Por que você acredita que Peter, o palestrante que apresentou o *case* da Metal-Oil, destacou a importância da gestão de mudanças no processo pelo qual passou sua organização? Você concorda sobre a relevância desse tema em contextos similares ao apresentado pelo palestrante? Por quê? Use suas pesquisas realizadas na questão anterior para construir seus argumentos.

## CAPÍTULO 8 – O FATOR CONHECIMENTO

**Questão 1:** Na conversa entre Samuel e Daniel há uma diferença entre os entendimentos deles em relação à qualidade dos profissionais. Qual é o contraste que houve na conversa em relação a esse tema? Sob sua percepção, há realmente diferença entre as interpretações destes dois personagens? Qual é ela?

**Questão 2:** Visão sistêmica e visão holística são conceitos bastante importantes quando se trata de gestão de empresas. Busque boas referências que lhe possibilitem formar um bom entendimento sobre esses conceitos. O que esse entendimento lhe possibilita avaliar sobre as considerações de Daniel a respeito dos efeitos de equilíbrio dos estoques para atender aos clientes e não deixar a fábrica ser desabastecida?

## CAPÍTULO 9 – ACHANDO O FIO DA MEADA

**Questão 1:** Qual a importância de uma previsão de vendas para a gestão das operações e da cadeia de suprimentos para uma empresa?

**Questão 2:** Você acha que uma boa previsão de vendas é somente aquela em que se acerta “na mosca” o valor definido? Por quê? Justifique suas considerações.

**Questão 3:** Baseando-se na apresentação do sr. Robert Andersen, pode-se afirmar que sempre é possível realizar uma previsão de vendas nas organizações? Por que, tradicionalmente, as pessoas tendem a relutar tanto em fazê-la?

## CAPÍTULO 10 – SEM PAIXÃO NADA ACONTECE

**Questão 1:** Pesquise importantes técnicas e ferramentas que podem servir muito para a identificação de problemas e suas causas em uma organização.

**Questão 2:** O que é um “plano de ação”? Qual é a sua importância no cotidiano das organizações? Cite as principais técnicas e ferramentas que podem auxiliar a construção de planos de ação.

## CAPÍTULO 11 – O PORTEIRO

**Questão 1:** Quais características são importantes serem conferidas quando do recebimento de um material, especialmente as matérias-primas, comprado na empresa?

**Questão 2:** É importante ter a possibilidade de receber materiais ao longo de toda a jornada de trabalho em uma fábrica? Por quê? Como garantir que as conferências das entradas em diferentes períodos sejam uniformes?

**Questão 3:** Busque referências que lhe possibilitem conceituar “janela de entrega”. Qual a importância dessa prática para uma organização? Pode haver impactos no custo do material adquirido pela empresa devido a decisões tomadas em relação a esse conceito? Quais? Busque argumentos que embasem sua análise.

## CAPÍTULO 12 – UM POR TODOS E TODOS POR UM

**Questão 1:** “Mas o sistema não unifica todas as informações e processos? [...] Isso não é suficiente para que todas as operações funcionem em harmonia. Precisamos aperfeiçoar o conhecimento do nosso pessoal sobre a inter-relação entre as áreas.” O que você acha a respeito da primeira frase, sobre o sistema? E sobre a segunda, que foi uma afirmação do Samuel? Explique. Justifique e use exemplos que você conhece, ou já vivenciou, para ilustrar suas colocações.

**Questão 2:** Qual a definição de “gestão por processos de negócio”, ou do original “*Business Process Management* (BPM)”? Certifique-se de entender que existem diferentes níveis para esses processos, sendo obtidos por meio de “desdobramentos”. Qual a relação deste conceito com a tradicional estrutura departamental das organizações? Faça uma pesquisa sobre esse conceito e prepare um texto, ou uma representação gráfica ilustrativa, que explique seu entendimento.

**Questão 3:** Busque referências que lhe possibilitem entender com precisão sobre “modelagem de processos”. Identifique pelo menos três metodologias e três ferramentas/*softwares* diferentes para modelar processos. Trace um paralelo entre as características delas, caracterizando pontos que, ao seu ver, são “positivos” e “negativos” de cada uma.

**Questão 4:** Faça a modelagem, em nível macro, de um processo que ocorra em uma empresa ou organização que você reconheça com facilidade. Exemplos: processo de abertura de uma conta-corrente em uma agência bancária; processo de renovação da CNH (Carteira Nacional de Habilitação); processo de realizar a refeição em um restaurante *self service*; processo de realizar a refeição em um restaurante *à la carte*; processo de realizar uma refeição em um restaurante *fast-food*.

## CAPÍTULO 13 – COMEÇANDO A MUDANÇA

**Questão 1:** Você concorda com a frase “[...] Mas vocês concordam que, às vezes, o seu departamento é prejudicado porque o outro não conseguiu atingir a meta?” E sobre uma sentença como essa: “Um departamento que busca extrapolar e ter resultados muito acima da meta poderá prejudicar outros departamentos e a empresa como um todo”? Justifique.

**Questão 2:** Samuel sugere que as áreas da empresa busquem trabalhar de forma alinhada e compartilhando informações. Identifique possibilidades para colocar essas propostas em prática no dia a dia de uma empresa e sua cadeia.

## CAPÍTULO 14 – O FURA-FILA

**Questão 1:** A história conta sobre um vendedor que fazia pedidos de fabricação direto à produção da empresa sem mesmo registrá-los no sistema. Identifique no texto os principais problemas causados por essa atuação. Discuta sobre outros potenciais problemas causados à empresa e sua cadeia de suprimentos por atuações como a descrita.

**Questão 2:** “Embora a atitude do Vanderlei descrita no capítulo seja uma atitude do próprio vendedor que prejudicava o desempenho da empresa em sua produção e atendimento dos clientes, muitas vezes esse é um comportamento estimulado pelos indicadores utilizados para avaliar os resultados dos profissionais das organizações.” Você concorda com essa colocação? Por quê?

## CAPÍTULO 15 – CACHORRO DE REPÚBLICA

**Questão 1:** Você concorda com a analogia que Samuel faz do pedido que não continha o responsável na fábrica com seu cachorro da época da faculdade em que morava em república? Quais os problemas que o tratamento aos pedidos dessa forma podem trazer à organização e que podem afetar muitas das áreas da empresa?

**Questão 2:** Vanderlei tenta justificar sua atitude de fazer pedidos de fabricação mesmo sem ter o pedido do cliente pelo fato de que a agilidade em atender o cliente é sempre decisiva na negociação. Você concorda com essa colocação? Acredita que essa seja uma atuação sustentável na área de compras de uma organização? Por quê? Você acredita que pode haver diferentes formas de lidar com essa questão de prazos ao cliente? Quais seriam? Explique.

**Questão 3:** Outro ponto apresentado pelo vendedor para tratar da sua atitude é que os vendedores nunca compartilham informações; apresenta que a própria empresa estimula esse tipo de comportamento. Existem pontos positivos e negativos em uma situação como essa? Quais são eles?

**Questão 4:** O diretor de *supply chain* proíbe a prática do vendedor pedir diretamente à produção para fabricar produtos e, mais especificamente, proíbe que sejam feitos sem a formalização da ordem no sistema da empresa. Como essa decisão deverá afetar a organização? Qual é o principal argumento e ação pretendida por Samuel para sustentar essa proibição? Você concorda com ela? Por quê?

## CAPÍTULO 16 – QUANDO O BARATO SAI CARO

**Questão 1:** A estória mostra a situação em que pedidos que já estão atrasados e pelos quais os clientes esperam há alguns dias, mesmo estando com urgência de entrega declarada, ainda não foram expedidos. O chefe da expedição justifica que não os despachou ainda por não ter conseguido conciliar a entrega desses pedidos com um pedido de retirada de material da empresa em fornecedores. Com isso, a entrega ficaria muito cara, segundo Celso Espinosa. O que você acha sobre essa situação? Qual seria sua atitude?

**Questão 2:** Embora a atitude do chefe de expedição seja prejudicial à empresa, pelos relatos dele essa é uma prática estimulada pela organização. Como ele faz essa justificativa? Você concorda com ele? Que alterações você acredita que deveriam ser feitas para que esse “estímulo” deixasse de existir?

## CAPÍTULO 17 – FECHANDO O CERCO

**Questão 1:** Você concorda com o entendimento de Samuel de que a participação e envolvimento de Demerval, diretor industrial, era crucial para suas propostas de mudança? Em que sentido? Quais outros profissionais, ou áreas da empresa, você acredita são essenciais para reverter o cenário em que a Bandeirantes se encontra? Isso está acontecendo na estória?

## CAPÍTULO 18 – NOVOS TEMPOS, MAS VELHOS HÁBITOS

**Questão 1:** Djalma, em conversa com Samuel, define “o melhor vendedor” e “o cliente importante que não gosta de esperar”. Quais são os critérios usados por ele para fazer essas classificações? Você concorda com eles? Por quê?

## CAPÍTULO 19 – O CALDEIRÃO ESQUENTA!

**Questão 1:** Samuel se depara com uma situação muito comum quando as pessoas identificam a necessidade de uma abordagem de gestão integrada e de planejamento da cadeia de suprimentos. As pessoas acabam tendo que sair de sua “zona de conforto” e pensar coletivamente. É possível identificar essa postura na estória? Destaque partes do texto para ilustrar sua avaliação.

## CAPÍTULO 20 – ELES NÃO SABEM QUE NÃO SABEM

**Questão 1:** Samuel barrou a introdução de uma nova linha de produtos da Bandeirantes proposta por Djalma pedindo que ele esperasse passar o processo de estruturação que estavam atravessando. Considerando o cenário da história, você acha que foi uma boa decisão? Em algum outro contexto, ou mercado, poderia ser diferente? Justifique suas posições.

**Questão 2:** Qual sua avaliação da resposta do CEO quando questionado sobre o custo da capacitação das pessoas da empresa ser alto demais? Por quê? E sobre a importância da continuidade de aprimoramento na formação defendida por Samuel? Você concorda com os benefícios defendidos por ele?

## CAPÍTULO 21 – UMA LUZ NO FIM DO TÚNEL

**Questão 1:** A consideração do diretor de Danyelle por ela apresentada no diálogo com Samuel é comumente vista em ambientes empresariais como “na prática a teoria é outra”. O que você acha dessa afirmação?

**Questão 2:** Você acha que “usar o máximo da nossa capacidade” foi entendido como o uso da capacidade máxima das máquinas, ou em outro sentido? Qual? Explique a diferença entre essas duas formas diferentes de tratar a capacidade produtiva.

## CAPÍTULO 22 – O CÍRCULO VICIOSO

**Questão 1:** Como pode estar ocorrendo o problema na área de compras quanto à ausência de informações corretas sobre o que comprar, ou quanto comprar? Exemplifique suas considerações.

**Questão 2:** O que é a BOM (*Bill of Materials*) de um produto? Qual é seu papel no MRP (*Material Requirement Planning*)?

**Questão 3:** Monte um quadro ilustrativo comparando as expectativas diferentes de cada uma das áreas da empresa que reflita os pensamentos e análises de Samuel ao longo deste capítulo.

## CAPÍTULO 23 – O MAPA DO INFERNO

**Questão 1:** Frente às dificuldades levantadas por Samuel durante a reunião, ele propõe que as pessoas passem por treinamento para começarem a endereçar melhor e buscar soluções para os problemas encontrados pela falta de integração. Djalma reage sugerindo que isso é secundário, que as pessoas precisam é produzir e vender, não de treinamento. O que você acha dessa discussão e diferença de opiniões?

**Questão 2:** Samuel comenta sobre os impactos negativos mútuos das metas individuais buscadas pelos departamentos isoladamente. Levante quais são os principais objetivos individuais usualmente buscados por cada departamento individual em uma organização. Identifique como cada uma dessas metas individuais afeta negativamente cada uma das outras. Crie uma ilustração que mostre os efeitos negativos dessas atuações e impactos na empresa como um todo.

**Questão 3:** Samuel destaca os problemas causados quando eram realizadas intervenções na produção diretamente pela área comercial que solicitava prioridade e adiantamento de um pedido ou cliente. Destaque os efeitos na programação da produção e uso de capacidade de fábrica causados por esse tipo de postura. Em um cenário de uma empresa que tem um sistema de produção enxuta implantado em sua manufatura, esses feitos poderiam ser mais críticos? Ou menos? Justifique sua análise.

**Questão 4:** Samuel reforça a necessidade de realizar previsões de vendas e consumo. Quais são as principais técnicas que podem ser utilizadas para realizá-las? Levante as principais técnicas para essas previsões e os modos como são desenvolvidas.

**Questão 5:** Ao fim da conversa, sugere-se que é preciso abrir mão de alguns resultados individuais para que seja conseguido o ótimo do todo. Nesse caminho, destaca-se o conceito de *trade-off*. Defina-o.

**Questão 6:** Na visão tradicional, que é funcional e cartesiana, pensar e guiar decisões nos credos de “cliente 100% satisfeito”, “meu papel é vender mais que a meta”, “estoque bom é zero”, “capacidade ociosa é ruim” e, por fim, “produtos cada vez com menor tempo de ciclo de vida e maior portfólio” podem ser um desastre. Como diriam alguns: “O caminho do inferno é pavimentado de boas intenções!”. Por que em uma visão de cadeia de suprimentos essas crenças amplamente aceitas podem constituir um cenário a ser chamado de “mapa do inferno”? Qual o efeito prático de tais crenças serem sempre aplicadas? Quais deveriam ser boas crenças em uma visão de cadeia de suprimentos?

## CAPÍTULO 24 – SANTO DE CASA NÃO FAZ MILAGRE

**Questão 1:** Você acredita ser importante ter a colaboração de pessoas externas à organização em momentos de transição como o que a Bandeirantes está disposta a passar na descrição deste capítulo? Por quê?

## CAPÍTULO 25 – COMEÇANDO A FALAR NÃO

**Questão 1:** Busque definições para o tema “estratégia da empresa” e forme seu entendimento para “momento da empresa”.

**Questão 2:** Busque bibliografias que lhe apresentem reconhecidas estratégias praticadas pelas empresas e seus principais objetivos frente ao mercado. Discuta-as buscando exemplos reais de prática de cada uma delas.

**Questão 3:** Daniel acaba a reunião acalmando os gestores com a colocação de que, em breve, eles estariam mais preocupados em falar sobre o futuro do que sobre o presente. Qual é o seu entendimento sobre essa colocação? Qual a importância para uma organização ter seu corpo gestor agindo dessa maneira? Essa colocação tem muita relação com uma famosa consideração nas empresas: “apagar incêndios.”

**Questão 4:** Daniel começa a pensar nas possibilidades de ter impactos aparentemente ruins no custo para buscar maior alinhamento das decisões para a estratégia da companhia e o nível de serviço a ser entregue por ela a seus clientes. Podemos denominar essa abordagem como “custo de servir”. O que você entende por essa abordagem? Qual o seu entendimento a respeito?

## CAPÍTULO 26 – A ARTE DA ESTRATÉGIA

**Questão 1:** As avaliações das operações se baseiam em diferentes áreas de desempenho. Algumas delas são citadas por Daniel no início da reunião. Levante as principais “áreas de desempenho” para avaliação das operações de uma empresa.

**Questão 2:** A decisão para a empresa em relação às prioridades a serem dadas ao desempenho da organização, baseada no conceito de *trade-off*, passa pela definição de “critérios qualificadores” e “critérios ganhadores de pedidos”. Consolide uma definição para cada um desses termos.

**Questão 3:** O relato de Daniel aos gestores da Bandeirantes apresenta uma desconfiança dos clientes da empresa em relação à promessa de prazo e confiabilidade de entrega. Faça sua própria definição de cada um desses conceitos. Ilustre 3 diferentes cenários de impactos na satisfação dos clientes em relação a possíveis promessas e cumprimentos desses conceitos por uma empresa.

## CAPÍTULO 27 – NÓS NÃO SABÍAMOS QUE NÃO SABÍAMOS

**Questão 1:** Defina cada uma das principais estratégias de manufatura: *make to stock* (MTS), *assemble to order* (ATO), *make to order* (MTO) e *engineer to order* (ETO). Que outras estratégias são atualmente conceituadas?

**Questão 2:** Um conceito importante frente às estratégias de manufatura é o de “ponto de desacoplamento”, ou *decoupling point*. Forme sua definição sobre esse conceito.

**Questão 3:** Qual a relação entre *lead time* de fabricação, *lead time* de pedido e prazo de entrega? Conceitue cada um desses termos e monte uma ilustração do seu entendimento entre eles.

**Questão 4:** Daniel fala sobre a possibilidade e importância de identificar as porcentagens dos produtos que devem ser MTS ou MTO. Você acha importante realizar essa análise em uma empresa? Por quê? Qual o impacto e a relação dessa análise com a gestão da capacidade na empresa?

**Questão 5:** Defina a influência de cada uma das principais estratégias de manufatura, *make to stock* (MTS), *assemble to order* (ATO), *make to order* (MTO) e *engineer to order* (ETO), no *lead time* do pedido e nas estratégias de onde posicionar estoque ao longo do processo produtivo regido por previsões.

**Questão 6:** O Vanderlei, com a prática de gerar pedidos fantasmas, introduz, indiretamente, uma estratégia MTS com seus clientes. Explique por que as práticas do vendedor podem ser assim entendidas.

## CAPÍTULO 28 – ESTOQUE EMOCIONAL

**Questão 1:** Busque referências para consolidar uma definição para “variabilidade”. Onde esse conceito pode ser visto na cadeia de valor de uma organização? Como esse conceito pode impactar a gestão das operações de uma empresa? Quais são as possíveis ações frente a cada um desses efeitos?

**Questão 2:** Faça uma discussão entre variabilidade e probabilidade relacionadas com a gestão de operações em uma empresa.

**Questão 3:** Defina “estoque” e explique a importância desse conceito e sua gestão em uma empresa.

**Questão 4:** A história trata de um termo diferente de estoque, o “emocional”. Apresente o seu entendimento sobre ele. Levante diferentes tipos de estoque e suas definições.

## CAPÍTULO 29 – FALANDO DE PESSOAS E TIMES

**Questão 1:** Por vezes se vê o desenvolvimento conceitual mais aprofundado das pessoas em conceitos técnicos em áreas adjacentes à atuação específica do profissional na empresa como um custo desnecessário ou de muito risco. Qual a sua percepção em relação a isso? Que tipo de benefício você vê que um investimento deste tipo pode trazer e que certamente o justificará? Qual o papel da alta gerência da organização nesse contexto? Por quê?

**Questão 2:** O uso de uma instituição renomada e de reconhecimento técnico como provedora de atualizações e profissionais melhor preparados, muitas vezes aproximada como uma grande parceira das empresas, é algo que você julga importante? Por quê?

**Questão 3:** Você acha que as universidades brasileiras formam profissionais bem preparados para atuar em gestão da cadeia de suprimentos, ou *supply chain management*, conforme os moldes atuais e tendências dessa área nas organizações? Por quê? Enumere pelo menos três possibilidades de melhor preparação de pessoas ainda na universidade para essa atuação.

## CAPÍTULO 30 – CADA CAVADA UM MONTE DE MINHOCAS

**Questão 1:** Djalma abre a reunião fazendo uma colocação interessante: “A coisa mais legal que eu li e aprendi foi que vocês vivem falando que eu erro a minha previsão. Então, deixem-me falar uma coisa: não existe erro de previsão [...] Se a previsão fosse 100%, ela não seria previsão, mas sim realidade. Então, previsão tem desvio e não erro”. Você concorda com as colocações de Djalma sobre não existir erros de previsão, mas sim desvios, e que o importante é saber dimensionar esses desvios ao redor da previsão feita? Por quê? Quais são os impactos da adoção dessa abordagem em uma organização?

**Questão 2:** Defina dois importantes indicadores de desvios de previsões usados pelas empresas: MAPE (*Mean Absolute Percentage Error*) e MAD (*Mean Average Deviation*). Repare nas nomenclaturas desses indicadores. O que você acha disso?

**Questão 3:** Quais são as formas de obtenção de dados para realizar previsões apontadas por Djalma? Você acredita ser importante que todas elas sejam adotadas em uma empresa? Por quê?

**Questão 4:** Existem muitas técnicas matemáticas para se realizar previsões de vendas. Busque e defina, além de apresentar as fórmulas e tratamentos matemáticos, para cada uma delas.

**Questão 5:** Existe uma diferença entre realizar “previsão de demanda” e “previsão de vendas”. Como você entende essa diferença?

**Questão 6:** Qual a diferença entre previsão irrestrita e restrita?

**Questão 7:** Um efeito bastante influente nas vendas, comumente encontrado nas organizações, é a sazonalidade. Defina-a e busque conceitos e fórmulas que lhe possibilitem entender como considerá-la em previsões de vendas.

## CAPÍTULO 31 – FALANDO A MESMA LÍNGUA

**Questão 1:** Defina o processo de S&OP (*Sales and Operations Planning*). Quais são as etapas que o compõem? Quais são os principais resultados do processo de S&OP? Qual a importância deles para uma empresa? Consolide um entendimento sobre os principais objetivos das empresas que buscam sua implantação.

**Questão 2:** Defina “gargalo” para uma empresa. Ele pode ser somente um recurso físico, como uma máquina? Justifique.

**Questão 3:** Relembre o trecho a seguir do livro: “Do meu lado, eu sempre tenho problemas com uma máquina da linha 2. Ela é sempre um gargalo, disse Demerval. Estão ouvindo? O Demerval mesmo já sabe que esta é a máquina que limita a venda”. Como esta conversa se relaciona com a teoria das restrições? Relacione-a aos 10 princípios desta teoria.

**Questão 4:** Tentando administrar a complexidade de implantação e prática do processo de S&OP na empresa, Daniel sugere um processo evolutivo. Propõe que a empresa inicie confrontando as previsões de demanda com recursos críticos na empresa e vá evoluindo. Você concorda que isso já seria um grande avanço para a Bandeirantes? Por quê? Assim, e evoluindo a complexidade conforme a maturidade fosse maior, seria a seu entender uma boa estratégia de mudança? Como seria? Explique.

**Questão 5:** Consolide um entendimento sobre os cenários gerados no processo de S&OP.

## CAPÍTULO 32 – NOVOS TEMPOS, NOVOS ARES

**Questão 1:** Antes o sistema integrado de gestão era visto como um vilão e ao mesmo tempo como a solução para os problemas que os profissionais da Bandeirantes enfrentavam. Agora eles não o veem assim e, na verdade, muitas vezes nem se lembram ou se importam em saber qual é o sistema que está em uso na empresa, pois tudo funciona bem. Qual foi, então, a real melhoria que aconteceu na empresa, diferente das soluções históricas anteriores, propostas com a troca da ferramenta computacional usada? Justifique suas colocações.

## CAPÍTULO 33 – ATERRISSANDO O HELICÓPTERO

**Questão 1:** Você concorda com a percepção de que há defasagens entre a formação de profissionais desenvolvida nas universidades brasileiras e o mercado profissional e as empresas? Liste suas considerações que justifiquem sua percepção em relação a isso. Por que você acredita que essa situação aconteça?

**Questão 2:** Busque referências e defina MPS (*Master Production Scheduling*). Qual a relação do MPS com o S&OP? E quais as diferentes formas de construí-lo em função das diferentes estratégias de manufatura (MTS, MTO, ATO etc.) de uma empresa?

**Questão 3:** Conceitue previsão de vendas agregada e desagregação de previsão de vendas. Identifique como realizar a transição entre essas duas etapas de planejamento. Consolide um entendimento sobre o “fator de desagregação” e sobre a forma de calculá-lo.

**Questão 4:** O desdobramento do plano resultante do S&OP considera os aspectos de produto e tempo. Detalhe esse desdobramento feito para compor o MPS (*Master Production Scheduling*, ou Programa Mestre de Produção).

**Questão 5:** Conceitue “dados-mestre do sistema” e explique a importância deles e de sua precisão para uma empresa.

**Questão 6:** Defina os principais dados-mestre que são críticos para o bom funcionamento dos processos de S&OP, *Master Scheduling* e de MRP/CRP. Demonstre como a falta de acurácia nestes dados reflete em instabilidade de toda a hierarquia de planejamento.

## CAPÍTULO 34 – ATRASAMOS TODOS OS PEDIDOS

**Questão 1:** Defina ATP (*Available to Promise*). Busque referências teóricas conceituais que lhe possibilitem fomentar essa definição. Explore diferentes formas de explicação do algoritmo de cálculo do ATP.

**Questão 2:** O algoritmo do ATP pode contribuir muito para melhorar o nível de atendimento aos clientes de uma empresa. No entanto, ele demanda uma forte estabilidade dos processos que o alimentam com informações. Liste os principais processos que precisam estar funcionando muito bem para o bom funcionamento do ATP.

**Questão 3:** Crie uma tabela comparativa entre uma empresa utilizando bem o ATP e outra sem este recurso, do ponto de vista do atendimento a um cliente que compra tanto produtos MTS como MTO. Para isso, você deverá desdobrar o seu entendimento sobre “atendimento a um cliente” em aspectos que levem a uma boa avaliação desse atendimento. Cite as bases teóricas/conceituais que você usou para fazer esse desdobramento.

## CAPÍTULO 35 – APROVEITANDO A CAPACIDADE AO MÁXIMO

**Questão 1:** Conceitue capacidade teórica, capacidade efetiva e capacidade real. Ressalte as diferenças entre as “diferentes capacidades”. Por que é importante conhecer esses diferentes “tipos de capacidade”?

**Questão 2:** O que significa “nivelamento de capacidade” no contexto abordado ao longo do capítulo? Qual a importância desse nivelamento para a empresa? Como isso se relaciona ao S&OP e MPS?

**Questão 3:** Você concorda que usar apenas a capacidade necessária, ou seja, fabricar apenas para atender a demanda, e não o máximo de capacidade disponível da máquina, leva à percepção de que os custos estejam aumentando? Explique.

## CAPÍTULO 36 – AMARRANDO AS PONTAS

**Questão 1:** Financiar projetos ou iniciativas de melhoria em uma empresa usualmente é uma possibilidade entendida como meramente financeira, ou seja, se ela retorna ou não pelo investimento feito; se há caixa para fomentar essa melhoria. Quais outras opções você identifica, além da financeira, para financiar os projetos em uma empresa?

## CAPÍTULO 37 – ALIANÇAS DENTRO E FORA DA EMPRESA

**Questão 1:** Percebemos no texto que componentes classificados como estratégicos têm um processo específico de compras, por exemplo, por meio de contratos. Busque referências que lhe possibilitem identificar e caracterizar outras classificações de produtos comprados e respectivos processos de compra recomendados para cada um.

**Questão 2:** Considere a melhoria sugerida por Samuel: “Estou falando de pedidos de compra especiais para contratos em que as programações de aquisições virão diretamente do MRP e não das planilhas individuais de cada comprador”. Qual das técnicas de compras apresentadas ao longo desse capítulo olha para o futuro e qual olha para o passado? Explique sua consideração.

**Questão 3:** O que é um relacionamento de compras colaborativo? Pesquise sobre o conceito conhecido como CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment*). Onde ele se aplica melhor? Justifique.

## CAPÍTULO 38 – TRILHANDO NOVOS CAMINHOS

**Questão 1:** Quais os benefícios e desvantagens entre a “distribuição direta da fábrica” versus “ter um centro de distribuição (CD)” versus “alugar um CD”? Defina os aspectos que você considerará para avaliar os benefícios e desvantagens.

**Questão 2:** Qual o impacto de tributos no desenho da malha de distribuição de uma empresa? Busque casos de empresas instaladas no Brasil que tomaram decisões aparentemente ilógicas do ponto de vista de operações, motivadas pelos impactos dos tributos em seus resultados, que promovem grandes ganhos financeiros a elas.

## CAPÍTULO 39 – AS MELHORIAS NÃO PARAM

**Questão 1:** Busque premiações que as empresas podem se submeter à avaliação por identificação de desempenho segundo as propostas de boas práticas. Identifique benefícios que uma empresa premiada pode alcançar. Identifique os esforços necessários para buscar tais premiações.

**Questão 2:** Carla se entusiasma com a postura dos profissionais da Bandeirantes: “Fico muito satisfeita em perceber que começamos a observar os problemas de qualidade da empresa, em especial relacionados ao cliente, e de forma sistêmica na Bandeirantes. Finalmente estamos cuidando da gestão da qualidade! Também é muito bom ver que a discussão está além do produto e envolve processos e, até, as embalagens! Estamos buscando as causas dos problemas para atacá-las. Isso sim é ter qualidade!”. Você concorda com o entendimento que Carla chegou para dizer que, dessa forma, realmente a empresa passou a ter e gerenciar a qualidade? Por quê? Isso condiz às definições mais atuais de gestão da qualidade? Busque referências que lhe embasem nessa análise.

## CAPÍTULO 40 – ENXUGANDO A GORDURA

**Questão 1:** Busque referências que lhe possibilitem construir uma ilustração da evolução para o *lean manufacturing*, ou produção enxuta, pela qual passou a indústria japonesa, especialmente a Toyota.

**Questão 2:** Consolide os princípios, caracterização de atividades e tipos de desperdícios que formam a base de entendimento e prática de melhoria dos sistemas pela abordagem *lean*.

**Questão 3:** Construa uma lista e compile o entendimento das ferramentas, práticas e métodos propostos pela abordagem *lean* para melhoria das operações de uma organização. Relacione cada uma delas ao tipo de desperdício que potencialmente eliminam, explicando.

**Questão 4:** Você concorda que, embora com ressalvas e adaptações, a essência da eliminação de desperdícios proposta pela abordagem *lean* serve a toda e qualquer linha de produção e operações de variadas naturezas? Em que outros setores, além da manufatura, a adoção dessa filosofia de melhoria tem se destacado? Justifique e explique seu entendimento.

**Questão 5:** Defina e diferencie “produção puxada” e “produção empurrada”. O que essa abordagem tem a ver com a classificação dos sistemas em MTS, MTO, ATO e ETO? E com o “*decoupling point*”, ou “ponto de desacoplamento”?

## CAPÍTULO 41 – AMPLIANDO OS HORIZONTES

**Questão 1:** Defina e dê exemplos dos seguintes tipos de estoque: de ciclo, de segurança, em trânsito e sazonal.

**Questão 2:** Defina como poderia ser a base de cálculo para separar o estoque nas classificações “normal” (saudável), “*slow mover*” (baixo giro) e “parado”. Identifique potenciais práticas e decisões sobre essas classes e impactos para a empresa.

**Questão 3:** Os indicadores OTIF (*On Time In Full*), dias de cobertura e *stockout* são frequentemente utilizados para acompanhar o nível de serviço aos clientes. Defina cada um deles e descreva as diferenças de cada um na mensuração do nível de serviço ao cliente.

## CAPÍTULO 42 – ALINHANDO AS METAS

**Questão 1:** Daniel diz que “meta de indicador é igual a remédio. Dependendo da quantidade pode ser veneno”. Você concorda com essa colocação? Justifique e exemplifique seu entendimento.

**Questão 2:** Além do risco apresentado na questão anterior a respeito do estabelecimento de metas para os indicadores, há o risco deles poderem não estar bem alinhados com a estratégia da empresa. Busque referências sobre *Balanced Scorecard* (BSC) e ilustre como o BSC é proposto a contribuir neste sentido.

**Questão 3:** No capítulo, o indicador OTIF é apresentado e proposto para ser utilizado para medir o desempenho da cadeia de suprimentos. Busque outras referências para consolidar o entendimento sobre ele, forma de calculá-lo e sua utilização. Existem outros indicadores similares? Como os indicadores “*cash to cash*” e “dias de estoque” cumprem a função de medir o desempenho da cadeia? O que eles medem?

## CAPÍTULO 43 – A CÉSAR O QUE É DE CÉSAR

**Questão 1:** Liste os principais processos e as possíveis funções do novo departamento de *customer service* da Bandeirantes para atender clientes antes, durante e depois de fazerem os seus pedidos. Destaque as possíveis “áreas cinzentas” entre o novo departamento e as funções tradicionais das áreas comercial, produção, expedição etc.

**Questão 2:** Todos os clientes da empresa terão o mesmo nível de serviço? Apresente algumas propostas para a classificação dos clientes e consequente proposição de SLAs (*Service Level Agreements*) para cada classe. Discuta a importância dessa análise e decisões para a empresa e para os clientes.

## CAPÍTULO 44 – CÍRCULO VIRTUOSO

**Questão 1:** No livro, “Samuel passa a responder pelo PCP, logística, compras e *customer service*”. A responsabilidade da área de *supply chain* ainda não é padronizada como as áreas mais tradicionais, por exemplo, a financeira. Cada empresa incorpora o que é politicamente conveniente e poucas têm um modelo completo. Procure conhecer modelos para organizar a área de *supply chain* e explique qual e por que seria sua escolha.

## CAPÍTULO 45 – OLHANDO PARA O FUTURO

**Questão 1:** A questão que desafia Samuel no novo cenário da Bandeirantes é “como sair do *supply chain* e seguir para o *value chain* (cadeia de valor)?”. Defina o que você entende por “cadeia de valor” e quais as principais diferenças e desafios para “cadeia de suprimentos”.

**Questão 2:** Na história, Samuel faz essa colocação: “E o que mais me intrigou foi uma apresentação cujo tema era sobre gestão consciente, que é como humanizar e tornar a minha gestão mais sustentável”. Explore este tema com foco em valores como sustentabilidade, análise de risco, gestão de talentos, entre outros. Consolide o que você entenderia, portanto, por gestão consciente.

## Principais Certificações Internacionais

As empresas vêm percebendo que os ativos de conhecimento passam a ser tão valiosos quanto os ativos financeiros. As companhias competem com base na sua habilidade de criar e utilizar conhecimento; assim, gerenciá-lo é tão importante quanto as finanças.

Uma das formas para que as empresas comprovem o nível de conhecimento de seus funcionários e promovam a atualização dos conhecimentos dos mesmos se dá por meio de certificações internacionais. Várias entidades internacionais se propõem a oferecer possibilidades para que o conhecimento das pessoas nas organizações possa ser desenvolvido e atualizado, de forma a estabelecer um padrão de referência para o conhecimento. O processo de escolha de qual certificado pode consumir muito tempo e dinheiro. Para facilitar esta decisão, apresentamos a seguir um resumo das principais certificações internacionais existentes na área da gestão da cadeia de suprimentos.

### APICS — CERTIFICADOS CPIM E CSCP

A APICS, fundada em 1957, é a associação profissional líder em *Supply Chain Management* e principal provedora de educação e programas de certificação que elevam a excelência e inovação na gestão da cadeia de suprimentos. Em 2014, a APICS uniu-se com o SCC (*Supply Chain Council*), criando a APICS SCC, cuja missão é avançar a inovação e a gestão da cadeia de suprimentos por meio de pesquisa, programas de educação e desenvolvimento da força de trabalho. Em 2015, a APICS uniu-se com o AST&L (*The American Society of Transportation and Logistics*) uma organização profissional fundada em 1948 para promover a educação continuada e certificação nas áreas de transporte e logística.

As certificações APICS CPIM (*Certified in Production and Inventory Management*) e APICS CSCP (*Certified Sup-*

*ply Chain Professional*) determinam o padrão da indústria e são importantes pré-requisitos para os profissionais que queiram trabalhar nas áreas de operações, produção, estoques, logística, tecnologia da informação e consultoria de sistemas e processos.

O certificado APICS CPIM (*Certified in Production and Inventory Management*) cobre tópicos como gestão da demanda, planejamento de vendas e operações (S&OP), programação mestre da produção (MPS), planejamento das necessidades de materiais (MRP), gestão das capacidades, controle da produção, gestão de estoques, distribuição física, gestão de suprimentos, gestão da qualidade, mensuração de desempenho e melhoria contínua.

O certificado APICS CSCP (*Certified Supply Chain Professional*) dá uma visão ampla, estendendo-se além das operações internas de uma empresa para abranger todas as etapas ao longo da cadeia de suprimentos — a partir do fornecedor, por meio da empresa, até o consumidor final — e proporciona aos participantes o conhecimento necessário para gerir de forma eficaz a integração destas atividades para maximizar a cadeia de valor de uma empresa.

Consulte [www.apics.org](http://www.apics.org).

### CSCMP — COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS

O CSCMP é uma associação global para profissionais de *supply chain*, fundada em 1963. Os certificados cobrem **a cadeia de suprimentos de ponta a ponta** com tópicos como planejamento da demanda, compras, gestão do suprimento, manufatura, serviço, transportes, estoques, armazenagem, atendimento de pedidos, gestão de risco, finanças, sustentabilidade, entre outros.

Consulte [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org).

### IBF CPF — CERTIFIED PROFESSIONAL FORECASTER

Fundado em 1981, o IBF (*Institute of Business Forecasting and Planning*) é reconhecido mundialmente nas **técnicas de previsão da demanda**. O certificado CPF (*Certified Professional Forecaster*) cobre tópicos como estruturação da previsão da demanda, previsão de novos produtos, mensuração de desempenho, limpeza de dados, uso de métodos de previsão, como apresentar previsões, como selecionar um aplicativo etc.

Consulte [www.ibf.org](http://www.ibf.org).

### ISM CPSM — CERTIFIED PROFESSIONAL IN SUPPLY MANAGEMENT

O ISM (*Institute for Supply Management*), associação fundada em 1915, oferece o CPSM (*Certified Professional in Supply Management*), lançado em 2008 e com **foco em compras**. Os tópicos incluem práticas de compras, gestão de contratos, gestão financeira, gestão de relacionamento com fornecedores, estratégia global e observância de riscos.

Consulte [www.ism.ws](http://www.ism.ws).

# Índice

## A

Agilidade, 5, 37, 45  
Alinhamento de estratégias,  
65-68  
*Assemble to order* (ATO), 70  
Atendimento, 52, 56, 60  
*Available to promise* (ATP), 90,  
91, 112

## C

Capacidade  
gestão da, 92, 106, 129  
ociosa, 58, 65, 128  
total, 48  
Capacitação, 58, 71, 76  
*Customer service*, 114-116

## D

Demanda, 81, 88, 105  
gestão da, 137  
Departamentos, alinhamento  
dos, 55-59

## E

*Enterprise Resource Planning*  
(ERP), 3, 10, 13, 46, 122  
Estoque(s), 38, 56, 137  
controle de, 19, 73  
de segurança, 107  
estratégico, 107  
gestão de, 108, 137  
sazonal, 107  
tipos de, 107

## F

Fator de desagregação, 80,  
88, 91  
Flexibilidade, 5, 111  
Fluxo de caixa, 98, 120

## G

Gestão da cadeia de  
suprimentos, 3, 6, 70, 91,  
121, 130

## L

Lista técnica, 88, 96  
Logística, 3, 24, 38, 56, 87  
Lote, 10, 56, 88

## M

*Make to order* (MTO), 70, 71,  
73, 85, 91, 106  
*Make to stock* (MTS), 70, 71,  
73, 85, 91, 106  
Manufatura, 105, 128, 131, 137  
enxuta, 94, 103, 104  
*Material Requirement Planning*  
(MRP), 9, 123, 127  
Meta, 112-114  
Mudança(s)  
gestão de, 19, 123  
implantação das, 61

## N

Nível de serviço, 66, 90, 128,  
134

## O

*On time in full* (OTIF), 112-114

## P<sub>e</sub>

Planejamento tático, 82  
Prazo, 3, 40, 64, 91, 101, 129  
Previsão  
de vendas, 24, 36, 51, 91,  
107, 124  
irrestrita, 80, 130

## Q

Qualidade, 59, 83, 88  
gestão da, 94, 102, 137  
Qualificação dos funcionários,  
49, 59-62

## S

*Sales & Operations Planning*  
(S&OP), 82, 87, 91, 99  
*Service level agreement*  
(SLA), 115  
*Sistema lean*, 103-105  
*Slow mover*, 107  
*Supply chain*, 1, 3, 21, 31, 41,  
118, 137  
*Management* (SCM), 76, 120

## T

*Trade-offs*, 64

## V

*Value chain*, 120  
Variabilidade, 58, 73, 130