

ESTUDO DE CASO: **KnB**

*Material elaborado por: **Fábio Ferraz de Arruda Pollice***

Hoje será um dia importante para você, Gerente Senior de Supply Chain na **KnB**. A recomendação que você fará na reunião de Diretores esta tarde deixa seu coração batendo mais forte à medida que você se aproxima do escritório.

Sua promoção é recente, e mais que justa, dizem seus colegas de trabalho. Você vem desempenhando bem sua nova função, se adaptando rapidamente aos novos desafios, depois de quase 15 anos trabalhando como gestor de Compras.

O produto **BACH**, carro-chefe da companhia, está em apuros... o produto é um sucesso de vendas e a área de *supply chain* não vem entregando o produto aos clientes, no prazo e quantidades combinadas. Você participou deste projeto desde o início. Ganhou um prêmio na época pela sua atuação rápida na escolha do fornecedor-chave do projeto.

Agora precisa apresentar ao Conselho uma análise sólida sobre o problema e uma solução definitiva.

Claro que nos momentos de crises, muitas são as causas e as desculpas... você tem escutado de tudo nos corredores da firma : culpa de Compras que escolheu mal o fornecedor... culpa de R&D que desenvolveu uma fórmula pouco flexível...culpa de planejamento que não faz a gestão de demanda corretamente... culpa da fábrica, que não produz o volume solicitado...culpa de Vendas, que promete aos clientes entregas acima da capacidade produtiva ... culpa de Marketing, que não tem lançado novos produtos faz tempo...

A pressão está em você ... e a sua recomendação será fundamental para o futuro da empresa.
Onde estão as falhas no processo?

Enquanto cumprimenta alguns colegas que encontra pelo caminho, um filme passa pela sua memória e você vai se recordando de tudo que passou durante este projeto **BACH**.

BACKGROUND

A KnB é uma empresa tradicional no mercado brasileiro, fundada há mais de 50 anos. São duas divisões principais: a **KnB direct**, que vende produtos alimentícios direto para o varejo e a **KnB indirect**, que vende insumos químicos para outras industriais.

No entanto, houveram anos com crescimento da companhia abaixo dos planos financeiros e os acionistas exigiram mudanças. A sua empresa antes familiar passou por um processo de abertura ao mercado.

Em 2014, o recém-nomeado presidente definiu uma nova estratégia de negócios. Sua empresa passou a considerar a importância estratégica das inovações como uma fonte de geração de valor.

Também o mercado de alimentos vinha dando sinais de mudança. Os consumidores passaram a exigir produtos com menos conservantes ou com ingredientes naturais. Através da utilização de tecnologia de ponta, seriam desenvolvidos produtos mais saudáveis e alinhados com os desejos dos consumidores, que estariam dispostos a pagar mais para obter estes benefícios adicionais.

O gráfico 1 abaixo mostra a evolução do faturamento nos últimos anos.

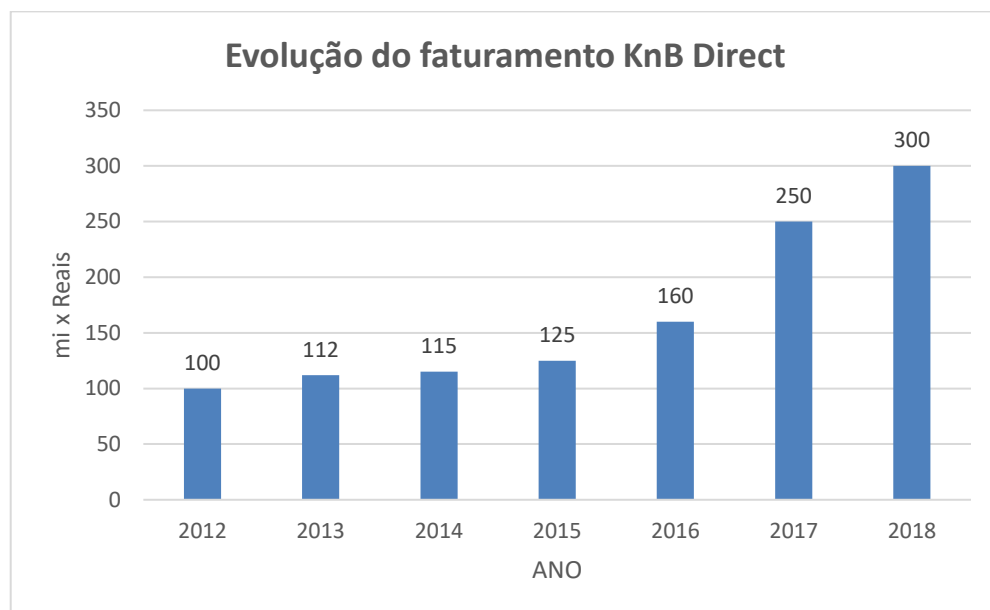


Gráfico 1

PROJETO BACH

Em meados de **2015**, sua empresa lançou um novo produto, chamado de projeto **Bach**. Este produto foi uma resposta às demandas vindas tanto dos consumidores quanto dos acionistas.

Bach tinha um *design* inovador, uma fórmula exclusiva e ingredientes especiais. Sucesso instantâneo no mercado, este produto em pouco tempo se tornou um dos carros-chefes do portfólio de sua empresa, sendo um dos itens de maior margem. O gráfico 2 mostra a evolução deste novo produto em relação aos demais produtos do portfólio da empresa.

Este foi um projeto especial, e não seguiu os passos tradicionais do processo de inovação de sua empresa. A rede de lançamento estava muito apertada e a pressão sobre o lançamento era enorme. Você, na época era o gestor de compras, e desde o primeiro momento sua missão estava clara: velocidade acima de tudo, a um custo competitivo.

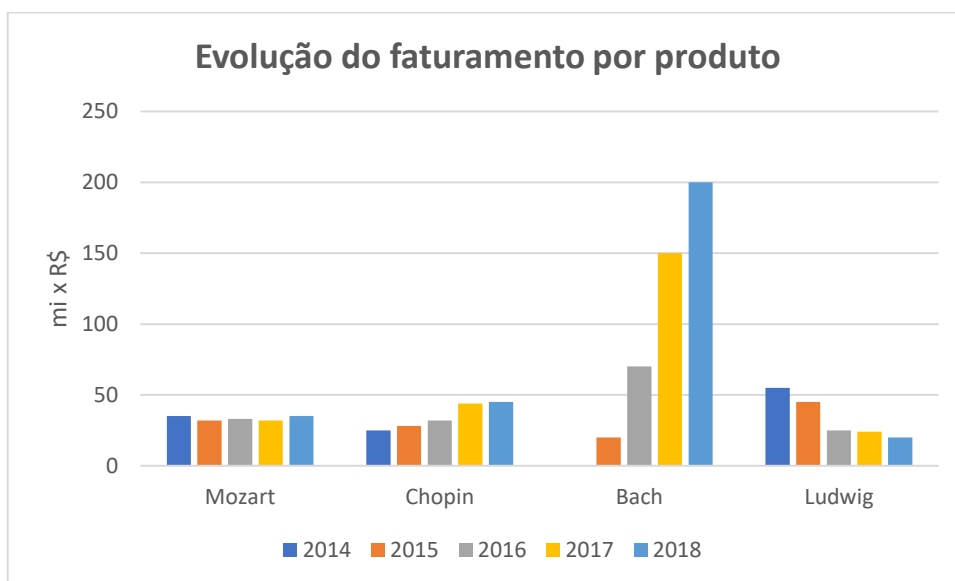


Gráfico 2

Um dos fatores – críticos de sucesso deste projeto estava no ingrediente “D”. O uso desta matéria-prima permitiria a redução significativa do uso de conservantes, e era fundamental para a manutenção da vida útil do produto em 12 meses, sem perder os atributos de qualidade.

Você na época selecionou um fornecedor confiável, já antigo de casa, que poderia suprir este ingrediente crítico (ingrediente “D”), em um tempo de implementação de poucos meses.

Tecnicamente este fornecedor INGNAT era capaz, filial de uma multinacional suíça de renome. Você já comprava outras matérias-primas deste fornecedor, também especiais, sempre em pequenos volumes, e sem muita importância estratégica.

Dadas as restrições de prazo do projeto, você não teria tempo de estabelecer um plano de contingência. Apesar da fábrica deste fornecedor estar localizada a 1000 km de distância da sua fábrica, você não se lembrava de nenhum grande problema de Qualidade ou Serviço com a INGNAT. Claro que existe um sistema formal de medição de desempenho dos fornecedores, mas você não tinha muito tempo para olhar estes gráficos da fábrica.

A opção de importação de alguma outra unidade industrial pertencente a este grupo suíço não seria adequada, pois a planta do Brasil era a única preparada para produzir este ingrediente em tão curto prazo.

Outros fornecedores internacionais também foram consultados, mas o tempo médio de desenvolvimento seria de 12 a 18 meses, necessários para atender todos os protocolos de testes exigidos pelo pessoal de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Engenharia, e você descartou esta opção.

O gráfico 3 indica a estrutura de custos do produto **BACH**.

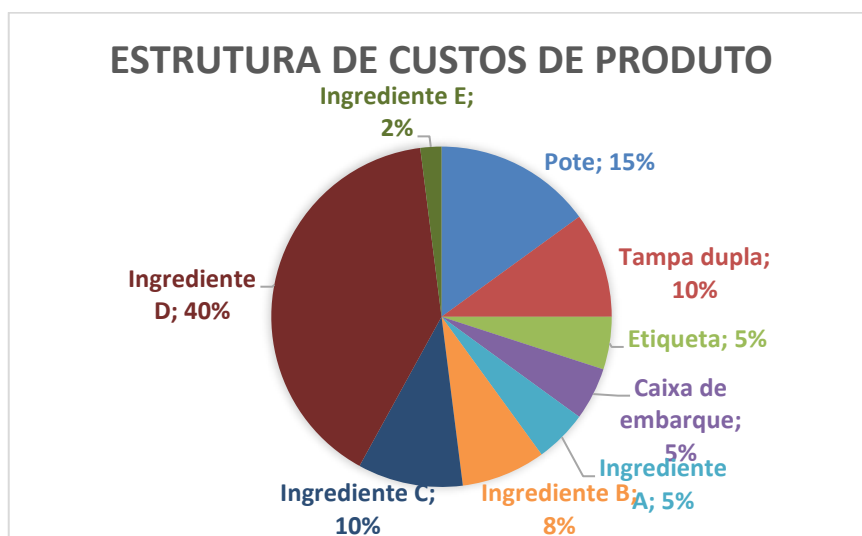


Gráfico 3

CRISE NO FORNECIMENTO

Recentemente tem chegado até você alguns *emails* com reclamações por parte da sua fábrica sobre o atendimento deste fornecedor: entregas em atraso, entregas incompletas, material chegando fora de especificação. Houve momentos de parada de produção devido à falta do “ingrediente D”. Com falta de produto no mercado, porque os níveis de estoque estão baixos, pelo crescimento acelerado das vendas.

Já no seu cargo novo, gerente sênior de Supply Chain, você ligou para seu contato no fornecedor INGNAT, e ele explicou que não vinha recebendo adequadamente o plano de produção da sua fábrica, e que planejamento não estava passando o volume necessário com antecedência. Segundo ele, o volume solicitado em 2018 foi dez vezes aquele estabelecido no contrato inicial em 2015, e não houve nenhum plano de crescimento discutido entre a sua fábrica e seu fornecedor. Também justificou que ocorreram alguns problemas pontuais com fretes rodoviários, devido à falta de manutenção da frota do parceiro logístico. Ele prometeu que iria dar uma atenção especial a você, afinal eram parceiros de tanto tempo.

Na mesma semana, você recebe pela internet uma nota destacando que haviam rumores que seu fornecedor INGNAT buscava uma nova estratégia mundial de negócios, com foco em áreas de crescimento acelerado como *agribusiness*. A parte final da nota mencionava vagamente que os demais negócios iriam ser eliminados (vendidos ou fechados) ou drasticamente reduzidos, e que as linhas de produção seriam rapidamente adaptadas para produção de matérias-primas exclusivas para o agronegócio. O Brasil se confirmava como um dos países foco, assim como EUA e Argentina, países fortes na produção de grãos.

GESTÃO DE DEMANDA

Buscando entender todos os fatos, você foi atrás das informações sobre o planejamento de produção.

A área de operações a qual você faz parte, funciona de forma bastante isolada do negócio. Os indicadores de desempenho são bastante focados em cada função. Você tem discutido com seus pares uma melhor sincronização da cadeia, para atuar de forma mais integrada, mas tem sido um trabalho de convencimento difícil e demorado.

De forma simplificada, o fluxo de planejamento na sua empresa segue a seguinte sequência :

1. Vendas aponta os volumes de mercado
2. Marketing complementa com as oportunidades vindas de promoções e campanhas
3. Planejamento de produção define as corridas ajustando os volumes em função do histórico anterior e considera as restrições de capacidade da fábrica e estoques
4. Compras envia o volumes necessários para a produção para os fornecedores com base nas informações de Planejamento
5. Finanças revisa o número com base no atendimento do plano financeiro

Na tabela 1 , estão as necessidades apontadas por cada área nos últimos 4 anos:

unidades x milhões	2015	2016	2017	2018
Vendas	25	80	155	230
Marketing	22	72	185	250
Planejamento	24	75	180	240
Compras equivalente (ING D)	24	71	170	220
Entregas INGNAT	24	72	150	205
Entrega BACH	20	70	150	200
Finanças	22	71	160	210

Tabela 1

Parece que existe algum descompasso neste processo. Cada um define sua previsão. Qual o número a ser considerado?

Por fim, você também descobriu que o comportamento da curva de demanda não é constante ao longo do ano. Por alguma razão que você ainda não identificou, o produto apresenta grandes variações ao longo dos trimestres.

O mercado praticamente migrou para este portfolio mais natural, e apesar da liderança no segmento, o crescimento se mantém às custas de descontos para os clientes e consumidores, afetando às margens deste produto. A indefinição a respeito dos volumes mensais é cada vez maior. Não existe consenso entre Marketing, Vendas e Finanças, e as informações que vêm de mercado são desencontradas.

No gráfico 4 abaixo, está a evolução dos volumes de vendas entregues de 2016 a 2018, por trimestre.

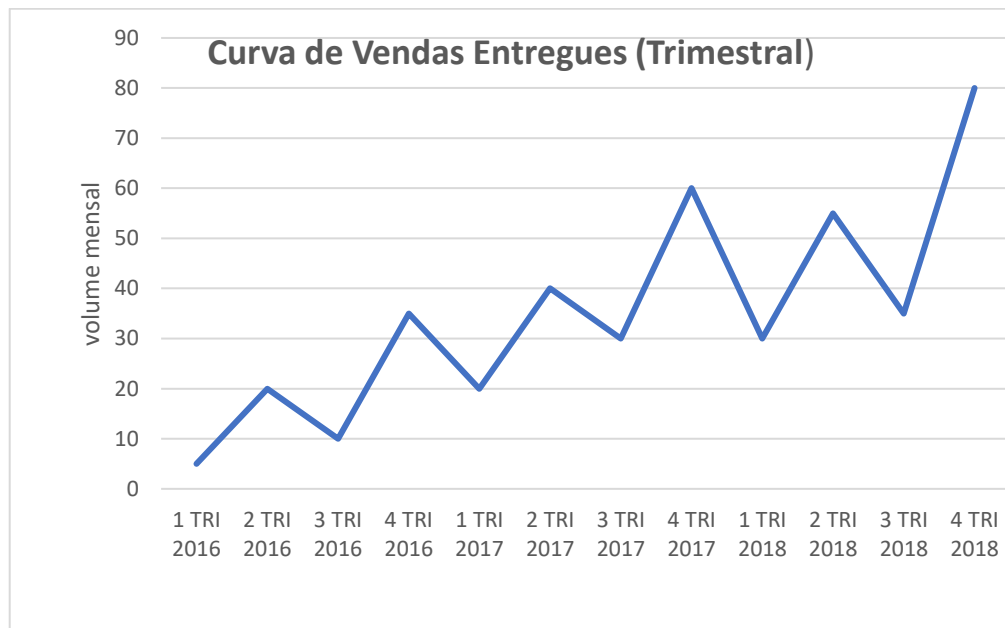


Gráfico 4

REUNIÃO DA DIRETORIA

Após todo este levantamento da situação de atendimento da demanda, e uma análise detalhada dos dados e dos problemas existentes, você tem definido um plano multidisciplinar para mitigar o risco que sua empresa está enfrentando, com soluções definitivas para voltar a operar de forma sustentável e competitiva.

Você está pronto para responder a questão colocada pela Diretoria :

-Onde estão as falhas no processo?

Boa sorte na apresentação à Diretoria.