

# TRANSFORMANDO O DIÁLOGO ENTRE VENDAS E OPERAÇÕES PARA AUMENTAR AS VENDAS

---

UMA MELHOR COLABORAÇÃO E ALOCAÇÃO DE  
RESPONSABILIDADES RESULTANTE DA COORDENAÇÃO ENTRE  
VENDAS E OPERAÇÕES AUMENTA A COMPETITIVIDADE

**Rudolf Rosas Flunger**  
RUDOLF.ROSAS@FLUNGER.COM.BR

FLUNGER & COMPANY | AV. ROQUE PETRONI JR. 999 – 13º ANDAR 04707-910 SÃO PAULO BRASIL  
+55 (11) 5185 2870  
WWW.FLUNGER.COM

# ÍNDICE

---

Sumário Executivo .....	2
1 Um segmento industrial altamente dependente da cadeia de suprimentos .....	2
2 O desafio-chave: a transformação organizacional .....	3
3 A solução: a implementação de um novo processo de S&OP.....	4
4 Benefício das iniciativas .....	5
5 Lições aprendidas .....	6
6 Conclusões .....	8

# TRANSFORMANDO O DIÁLOGO ENTRE VENDAS E OPERAÇÕES PARA AUMENTAR AS VENDAS

## SUMÁRIO EXECUTIVO

---

A melhoria da coordenação entre vendas e operações, torna-se uma vantagem competitiva nos segmentos de indústria onde a disponibilidade e confiabilidade são fatores críticos de sucesso. Quanto melhor a eficácia da cadeia de suprimentos, melhor são as perspectivas de ganhar mercado. Um passo fundamental para a eficácia é juntar os responsáveis de vendas e operações, removendo barreiras culturais e organizacionais, aumentando a transparência, construindo relações de confiança e alinhando os objetivos gerenciais.

## 1 UM SEGMENTO INDUSTRIAL ALTAMENTE DEPENDENTE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

---

A implementação de processos de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) é um desafio muito exigente. Uma pesquisa da APICS mostrou que a falta de coordenação estratégica entre departamentos e a insuficiente interação e envolvimento entre grupos são as barreiras mais comuns. Recentemente, enfrentamos estes desafios na implementação de novos processos de S&OP (Planejamento de Vendas e Operações) para uma multinacional no Brasil

A empresa tem metas ambiciosas de vendas e foi demonstrado que sem melhorar as suas capacidades na cadeia de suprimentos seria impossível alcançá-las. A empresa fornece uma ampla gama de equipamentos de automação para diversos segmentos da indústria. Crescimento sempre impõe um número de obstáculos operacionais e de coordenação, mas neste caso específico, os desafios da cadeia de suprimentos foram ainda mais críticos.

O setor de equipamentos de automação está bem desenvolvido no Brasil, mas é altamente dependente de importações. As mais importantes empresas do setor são multinacionais que trazem do exterior uma quantidade significativa dos equipamentos ou peças que vendem no Brasil. Mesmo as empresas (locais ou multinacionais) com fabricação local dependem, em certa medida, de materiais e peças do exterior.

No caso específico desta empresa, uma parte significativa das suas vendas no Brasil vem de importações e a outra parte vem de produtos de engenharia que exigem um esforço conjunto da cadeia de suprimentos e produção. Existem dois fatores críticos de sucesso (FCS): **disponibilidade e confiabilidade**. Como uma importante fonte de negócios é servir às necessidades de manutenção de clientes industriais (usuários finais), a **disponibilidade** de produtos é crucial para os clientes. Como é bem conhecido no mercado, uma vantagem competitiva importante é ter um estoque local para atender as demandas do cliente rapidamente. **Confiabilidade** é fundamental por duas razões. Em primeiro lugar, servir a manutenção, corretiva ou preditiva, exige o perfeito cumprimento dos pedidos (tempo, quantidade e qualidade), dado que as operações dos clientes estão em risco. Em

segundo lugar, fabricantes de equipamentos originais (OEM) também são uma fonte significativa de negócios, e eles dependem de horários confiáveis para o planejamento de produção. Problemas nos prazos de entrega comprometem a sua programação de produção e em consequência os seus negócios.

Neste caso, uma série de questões tem impacto na disponibilidade e na confiabilidade:

- a. Complexidade: a empresa vende mais de 600.000 SKU's diferentes. Uma parte significativa dos SKU's são variações sobre um número limitado de categorias e linhas de produtos, sendo normalmente variantes das especificações dimensionais. Este é um problema crítico para a previsão de demanda de cada SKU e os inventários necessários;
- b. Procedimentos de Importação no Brasil: desvios nos prazos dos procedimentos de importação são frequentes e significativos. Cada SKU deve cumprir com um número importante de normas de importação. Dependendo da origem e da classificação do produto, os impostos são diferentes e eventualmente os procedimentos de importação variam;
- c. Custo de transporte: o modal mais eficiente em custo é o transporte marítimo. No entanto, seu tempo de trânsito é dilatado, dado que a maior parte dos produtos vêm da Ásia. Quando um cliente tem uma urgência, o equipamento deve ser importado por via aérea, aumentando significativamente seu custo de transporte. A antecipação da demanda permite importações por via marítima, reduzindo o custo de transporte e em consequência, facilitando sua competitividade de preço.

O problema a ser endereçado é como servir competitivamente o mercado. A resposta é simples: ter um inventário alinhado com a demanda do mercado a preços competitivos. Fácil de ser dito, difícil de implementar.

## 2 O DESAFIO-CHAVE: A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

---

A organização passou por várias mudanças que comprometeram as competências disponíveis para o



planejamento e execução. Esta situação afetou todas as áreas relacionadas: engenharia, logística e vendas. Adicionalmente, o nível de maturidade dos processos não permitia a suficiente transparência. A organização carecia de um conjunto adequado de indicadores chave de desempenho para apoiar a tomada de decisão eficaz. O suporte de TI também era limitado, comprometendo a credibilidade das informações disponíveis. Além disso, atividades de planejamento e coordenação eram

distribuídas em diferentes áreas, dificultando a devida alocação de responsabilidades.

A falta de informações confiáveis motivou que cada área resolvesse os problemas a partir de sua própria perspectiva, sem uma coordenação adequada. A área de vendas solicitava aumentar os inventários para antecipar potenciais problemas na cadeia de suprimentos e engenharia. Este foi um primeiro passo em direção do efeito chicote (*bullwhip effect*). Prazos esperados também foram alterados e influenciaram as operações. Do outro lado, a área de operações percebia as distorções nos requerimentos de vendas atuando sem uma preocupação adequada sobre eles. Ajustes de TI não foram realizados adequadamente gerando inconsistências nas informações para a tomada de decisões. Por conseguinte, uma dinâmica operacional de baixa confiabilidade nas informações se instalou na empresa, criando atrito e desentendimento entre áreas.

A implementação de um processo de coordenação dentro de uma organização fragmentada com capacidades e competências limitadas foi um grande desafio a ser vencido.

### 3 A SOLUÇÃO: A IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO PROCESSO DE S&OP

Utilizou-se uma abordagem que endereçava simultaneamente os elementos-chave de um processo de gestão:

- i. **Imperativos Estratégicos:** Partir de nossa experiência, qualquer iniciativa de transformação deve ter prioridades claras alinhadas com a estratégia da empresa. O primeiro passo é definir claramente as prioridades da iniciativa. A empresa escolheu o nível de serviço, uma dimensão fundamental de satisfação do cliente, como principal objetivo operacional a fim de estar alinhado com os objetivos globais de aumento de vendas e participação de mercado. A seguinte decisão-chave foi a de focar na dimensão organizacional do problema. Embora haja um componente fundamental de TI em qualquer iniciativa de S&OP, considerou-se que a dimensão organizacional era mais crítica no início.

Melhorias em sistemas de TI e ferramentas de suporte de decisão também foram propostas e implementadas, mesmo uma iniciativa de Business Intelligence foi lançada para melhorar o apoio as decisões de gestão, mas a empresa não iniciou a implementação de ferramentas sofisticadas de TI na primeira fase;

- ii. **Estrutura Organizacional:** A estrutura organizacional responsável pelo planejamento da demanda e da cadeia de suprimentos foi reformulada. Todas as atividades de planejamento e

controle logístico, incluindo a gestão dos pedidos dos clientes, foram centralizadas em uma única área. Os processos e atividades do “contact center” foram redefinidas incorporando pessoas dedicadas para capturar todas as necessidades e reclamações dos clientes. Uma estrutura de gerenciamento de projeto foi estabelecida para cuidar da implementação do todo o processo;

- iii. **Processos de Planejamento:** Diferentes processos foram redesenhados e outros novos foram implementados. Estabeleceu-se uma reunião semanal da coordenação entre vendas e todas as áreas operacionais (logística, engenharia e produção). Modelos de análise (templates) foram usados para orientar o processo de decisão. Foi implementada uma metodologia de análise regular dos indicadores de desempenho. No início, o foco da reunião era a melhoria de processos, mas gradualmente mudou para uma reunião focada em planejamento e controle. As necessidades de vendas eram capturadas na reunião semanal de gestão de vendas utilizando um modelo (template) pré-definido. A prioridade inicial foi garantir a entrega correta dos pedidos dos clientes. Um processo de acompanhamento a qualidade da entrega foi implementado, gerando um relatório diário de monitoramento dos pedidos entregues no prazo. Todos os departamentos operacionais foram levados para implementar



- melhorias nos processos de gestão. Cada departamento estabeleceu seus próprios processos de gestão, incluindo o monitoramento de um melhor conjunto de indicadores de desempenho;
- iv. Indicadores-Chave de Desempenho: A empresa tinha uma tradição de monitoramento de um extenso conjunto de indicadores sem uma perspectiva específica da cadeia de suprimentos. Sua relevância era restrita e a qualidade dos dados era limitada. Em consequência, a credibilidade do nível de serviço da cadeia de suprimentos era muito limitada. Para alterar isso, começamos por implementar um indicador muito simples da entrega dentro do prazo, monitorado diariamente. Focar em um indicador simples, mas relevante, deu credibilidade à iniciativa. Gradualmente, foram incorporados outros indicadores de desempenho. Logo, perspectivas diferentes (nível de detalhe) dos mesmos indicadores foram implementadas, permitindo a identificação das causas-raiz dos problemas. Um estímulo para a melhoria foi a implementação de um processo simples onde o responsável pelo monitoramento também era responsável por propor soluções para as lacunas identificadas;
  - v. Pessoas: Um número significativo de alterações foi feito na equipe. Não foram demitidos profissionais porque foram encontradas oportunidades para eles em outras áreas da empresa. No entanto, novas competências foram incorporadas no departamento de logística, bem como no “contact center”. Uma nova abordagem para a gestão de competências foi implementada identificando o verdadeiro talento dos profissionais redirecionando-os para posições onde eles poderiam ter um melhor desempenho. Foi dada uma forte ênfase ao desenvolvimento das competências de planejamento. A abordagem escolhida foi a formação no trabalho em vez de cursos formais. Passar tempo suficiente com a equipe, compartilhando experiências e coaching em todos os níveis profissionais demonstrou ser a abordagem mais adequada para a organização.

## 4 BENEFÍCIO DAS INICIATIVAS

---

Embora a iniciativa não seguiu o caminho tradicional de implementação de S&OP, sua essência estava absolutamente ancorada nos princípios de reunir a gestão da demanda e o planejamento de operações. O próximo passo seria a implementação de melhores ferramentas de suporte à decisão trazendo abordagens analíticas mais sofisticadas.

A experiência foi extremamente rica e trouxe contribuições importantes para a empresa:

- a. Resultados Quantitativos: o nível de serviço melhorou expressivamente. O indicador de pedidos entregues no prazo melhorou significativamente, reduzindo em mais de 50% o volume de pedidos em atraso. As devoluções e outros indicadores operacionais se deterioraram no início. No entanto, comprovou-se que o desempenho atual não era corretamente medido. Uma vez que o desempenho real da operação foi capturado e tornou-se transparente para todos os interessados, foi possível identificar as causas-raiz dos problemas. Ações efetivas foram implementadas e melhorias foram alcançadas. A integração na organização dos novos processos de coordenação foi fundamental para alcançar as melhorias;
- b. Resultados Qualitativos: A dinâmica organizacional mudou expressivamente. Em primeiro lugar, o aumento da transparência trouxe um aumento na “accountability”, facilitando a identificação dos responsáveis por qualquer problema na cadeia de suprimentos. Em segundo lugar, ficou claro para cada um dos profissionais a sua contribuição no processo. Os

objetivos foram alinhados, aumentando a eficácia dos esforços de cada participante dos processos. A reunião de coordenação serviu para conscientizar a todos os participantes das dificuldades que os seus pares de outras áreas enfrentavam. Um renovado espírito de equipe se estabeleceu quando se tornou evidente que cada departamento estava fazendo o seu melhor esforço para cumprir suas responsabilidades. A iniciativa também enviou uma mensagem clara para toda a organização de que o nível de serviço era uma prioridade e que toda a organização estava comprometendo seus melhores esforços para isso. O uso de modelos preestabelecidos ("templates") e uma metodologia de análise estável elevou a objetividade das discussões mudando a cultura de culpar-se a uma cultura orientada para soluções.

Um resultado importante da iniciativa foi o aumento de vendas e participação de mercado. Não houve uma pesquisa de satisfação formal mas a partir de contatos com os clientes percebemos o reconhecimento das melhorias por parte do mercado. Mais importante ainda foi a renovada confiança da força de vendas sobre a capacidade da empresa para cumprir as suas promessas de vendas aumentando a motivação dos vendedores para oferecer o portfólio completo, incluindo os produtos mais complexos. Uma série de medidas adicionais foram tomadas para melhorar as vendas, mas objetivamente podemos afirmar que um fator crítico no aumento das vendas foram as melhorias no processo geral de S&OP.

## 5 LIÇÕES APRENDIDAS

S&OP depende profundamente de pessoas, processos e tecnologia. Ferramentas analíticas e sistemas de apoio à decisão são fundamentais para ganhar eficácia nos processos de planejamento, mas sem endereçar a dimensão humana, qualquer avanço está em risco. A dimensão processo também é muito importante. Processos estruturados e compartilhados por todos os envolvidos e implementados com os recursos necessários são cruciais para S&OP.

Neste caso, a base para as melhorias foi o trabalho na dimensão humana. Apesar de algumas práticas de gestão estar ligadas ao mercado brasileiro, as questões-chave da iniciativa podem ser encontradas em qualquer empresa no mundo.

Um desafio-chave foi transformar o que chamamos de "Cultura dos Heróis" para uma "Cultura de Processos". Alguns profissionais da empresa dominavam informações-chave e know-how, tornando-os essenciais para realizar com sucesso os pedidos mais complexos. Em vez de seguir os processos formais, alguns vendedores preferiam pedir "ajuda" aos "Heróis". O problema é que, como indivíduos, eles tinham uma capacidade limitada para "ajudar" todos tornando os resultados irregulares. A variabilidade nos pedidos foi reduzida desenhando novos e mais simples processos assim como reforçando a necessidade de seguir processos padronizados. Desta forma aumentou-se a consistência do nível de serviço. Embora possa parecer contra intuitivo, a empresa enfrentou forte resistência dos "Heróis" e dos usuários. Estas práticas davam poder e reconhecimento para os "heróis". Eles eram elogiados em toda a organização como as pessoas que resolviam os problemas. Mudando a empresa para processos padronizados foi reduzido o seu poder, influência e importância. Os "heróis" não eram



abertamente contra a implementação dos novos processos mas tentavam preservar as velhas práticas. Por outro lado, alguns vendedores também eram contra as mudanças dado que tinham uma proximidade especial com os “Heróis” o que permitia que fossem favorecidos pelas velhas práticas. A mudança para processos padronizados os colocou no mesmo nível de serviço que toda a organização. Em consequência, os “Usuários Privilegiados” também eram muito resistentes às mudanças.

As reuniões semanais de S&OP foram importantes para quebrar este círculo vicioso. A utilização de modelos com poucos e simples indicadores gerou uma conscientização das necessidades de todos, compartilhando o status dos pedidos mais importantes e da operação como um todo. Com frequência foi necessário chamar a atenção dos “Heróis” quando se desviavam dos processos padronizados. Os vendedores foram proibidos de entrar em contato diretamente com “Heróis” e todas as suas necessidades foram canalizadas através de processos padronizados para uma equipe dedicada. Logo a organização percebeu que era melhor ter uma equipe de vários profissionais, servindo as necessidades de todos em vez de poucos “Heróis”. Uma vez que os procedimentos começaram a ganhar força, a melhoria de nível de serviço ficou evidente para todos os interessados.

Outros benefícios foram a regularidade e a eficiência adquiridas no armazém. O processo de planejamento é agora capaz de antecipar necessidades evitando sobressaltos de último minuto para entregar encomendas críticas. Como na maioria das organizações de vendas, existem metas mensais e um número significativo de pedidos concentram-se nos últimos dias do mês. Como resultado das mudanças, as necessidades dos clientes (demanda e pedidos de vendas) são antecipadas e estimadas adequadamente o que permite uma operação mais regular no armazém.

Para alterar a dinâmica organizacional foi utilizado um processo de coaching constante nas reuniões de gestão (Gestão de Vendas e S&OP) e um processo de coaching individual dos principais gestores. Um esforço significativo foi dedicado a reuniões individuais, explicando a abordagem e a importância dos processos padronizados. Também foi importante dar respostas concretas e rápidas às necessidades dos diferentes gestores. A melhora da função de suporte de vendas fez desnecessário chamar aos “Heróis”, dado que havia um canal mais eficiente para atender às necessidades de força de vendas.

Embora foram obtidos resultados significativos, existem ainda grandes desafios a superar. Os novos processos estão sendo assimilados pela organização mas relaxar o acompanhamento dos processos padronizados e sem melhoria contínua as realizações atuais podem ser perdidas. As antigas más práticas organizacionais poderiam retornar.



## 6 CONCLUSÕES

A implementação de práticas de S&OP trazem resultados tangíveis: eficiência, eficácia e o melhor alinhamento estratégico na organização. O melhor alinhamento entre a gestão da demanda e operações cria um ambiente favorável que promove a motivação da força de vendas. O objetivo é transformar o planejamento de vendas e operações em um diálogo estratégico, trazendo um círculo virtuoso de melhor nível de serviço que aumenta a satisfação do cliente que se traduz em maiores vendas. Outro ciclo virtuoso adicional também começou quando o melhor nível de serviço e alinhamento estratégico aumentou a motivação da força de vendas e os esforços de vendas que certamente se traduziram em maiores vendas.



Uma vez atingido um nível satisfatório de confiabilidade, o foco deve mudar, por um lado, para a eficácia das vendas e, por outro lado, para agilidade nas operações. Semelhante às iniciativas de “lean manufacturing” o primeiro passo foi reduzir a variabilidade dos processos. Em seguida, melhorias nos resultados em indicadores chave de desempenho devem ser perseguidos. A implementação de ferramentas analíticas mais avançadas de suporte de vendas aumentarão a eficácia nas vendas, exigindo também uma iniciativa de melhoria contínua dos processos de Gestão de Vendas e de S&OP.

Apesar dos problemas de implementação estarem vinculados à dinâmica específica da organização e a condições únicas do Brasil, alguns princípios universais podem ser extraídos deste caso. Endereçar primeiro os desafios organizacionais construirá as bases para um processo sustentável de melhoria das vendas que traz uma importante vantagem competitiva e é a pedra fundamental de qualquer iniciativa de transformação de S&OP.

FLGR-IP-1005br-Sales\_OP\_Operation-Transformation\_V06\_br01