

Pré-requisitos da Operação Eficiente

BRUNO LEMOS

Consultor da prática de Estratégia de Clientes, Sintec

Seguir:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec_

 @PerspectivaSintec

Melhorar apenas os processos e a estrutura da operação, já não é suficiente para alcançar o máximo da eficiência e a otimização de custos. Atualmente, a incessante busca pela maximização de resultados da operação exige o tratamento adequado do pedido, do seu registro ao encerramento.

Atualmente escutamos diversos questionamentos de nossos clientes sobre como melhorar a eficiência das operações, como forma de garantir a rentabilidade das companhias nestes tempos de crise econômica. Normalmente, a mesma dúvida vem acompanhada pelo interesse de destacar a operação como um diferencial competitivo no atendimento aos consumidores em diversos setores ou indústrias.

Neste contexto de incertezas, quais as alternativas do executivo para melhorar a eficiência? Como entender e realizar as mudanças necessárias para aumentar a satisfação e reduzir custos, com os poucos recursos disponibilizados e que muitas vezes são necessários para gerar os saltos de eficiência esperados nos projetos? No passado recente, a busca por competitividade levou as empresas a renegociar contratos, terceirizar serviços, automatizar a produção ou simplesmente acumular funções e redução do quadro de funcionários. Hoje cada vez restam menos alternativas para desenvolver novos projetos e poucas áreas ainda não passaram por revisões ou processos de inovadores.

Neste cenário verificamos uma real necessidade de melhorar o processo de gestão do pedido, com a área Comercial sobressaindo-se como protagonista da mudança.

A ÁREA COMERCIAL:

O presente artigo baseia-se em um estudo sobre as 47 maiores empresas. A área comercial é o motor de qualquer empresa, sendo fortemente cobrada por resultados e metas cada vez mais audaciosas e difíceis de serem alcançadas. Contudo, além da pressão, agora a área de vendas também passa a ser vista como peça fundamental para o funcionamento

adequado da operação até a entrega do produto ou realização do serviço para cliente final, gerando impactos diretos na eficiência e custos da organização.

A cobrança por resultados sempre será a exigência principal do comercial, mas sua participação no restante do processo tornou-se crucial para as organizações pois é ela quem inicia a cadeia no momento em que indica quais são as demandas, solicitações e exigências de seus clientes.

Entre nossos clientes verificamos diferentes níveis de maturidade na execução do registro do pedido. Trabalhamos com empresas que sequer possuem um entendimento claro dos prazos de entregas, do lead time interno e da disponibilidade dos produtos (parece estranho, entretanto ainda há empresas de grande porte atuando sem o entendimento básico da operação) até organizações mais desenvolvidas, em que os sistemas oferecem o detalhamento do que está sendo solicitado e a demanda é gerenciada e relacionada com a produção.

Em qualquer um dos casos, verificamos que normalmente faltam regras claras e processos definidos que possibilitem a aguerrida área comercial inserir o “pedido perfeito”.

O “PEDIDO PERFEITO”

Muitas organizações já discutem o pedido perfeito, mas ainda o conceito gera muitas dúvidas e apreensão dos comitês executivos e gerencias. A descrição padrão é o pedido entregue no lugar certo, no dia certo, para a pessoa correta, nas quantidades solicitadas e em condições impecáveis.

Entretanto, acompanhamos na prática que esta denominação falha ao garantir o custo ótimo de entregas, a disponibilidade dos itens, o tempo mínimo de entrega e a capacidade da operação e recursos disponíveis para realizar a realização da entrega do pedido conforme sua definição.



Nos projetos da Sintec, nos deparamos com empresas que possuem sistemas de gestão de pedidos, contudo com processos e regras sistêmicas pouco desenvolvidas e impróprias para alcançar melhores resultados. Além disso, raramente observamos a responsabilização dos problemas decorrentes da má implantação dos pedidos e a devida prioridade em sua melhoria.

Os impactos do desajuste dos parâmetros e processos comerciais são diversos e afetam toda a organização, desde a própria área comercial, que lida com diversos cancelamentos e duplicação de pedidos, passando pela área operacional que enfrenta altos índices de ruptura dos estoques e complexidades na gestão, até a área de entregas que sofre com a falta de produtos, atrasos na entrega e re-entregas que incorrem diretamente em custos.

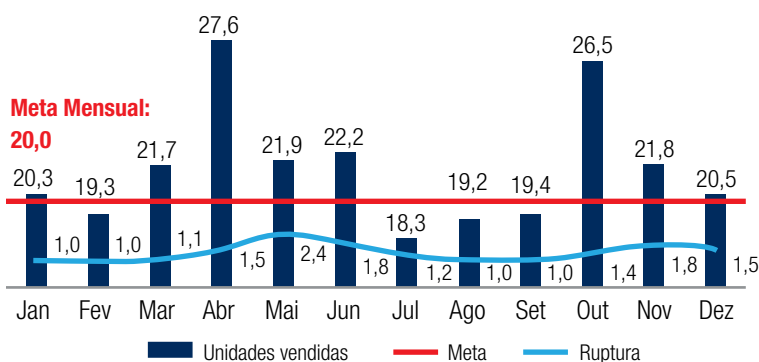
Nas empresas de serviço, os problemas não são diferentes. Os técnicos voltam repetidas vezes aos cliente por problemas de agendamento, falta de informação e solicitações técnicas, demorando dias até resolver completamente serviços simples de instalação ou manutenção.

Com base no histórico recente, apresentamos 2 situações reais vivenciadas em clientes de grande porte e líderes de seus segmentos, cujas operações movimentam dezenas de terceiros e prestadores de serviço, centenas de clientes e milhares de pedidos todos os meses.

ESTUDO DE CASO 1

O escopo inicial do projeto foi avaliar detalhadamente o estoque e seus desajustes. No início do diagnóstico, foi verificado indícios de um forte desnivelamento da demanda que impactava toda a operação. Após ponderarmos qual a representatividade da sazonalidade nos resultados e afastarmos seus efeitos da análise, concluímos que havia uma forte correlação entre a demanda de alguns produtos e diversos impactos no estoque, cancelamentos e atrasos nas entregas.

Resultado Comercial vs Ruptura ('000)



Em seguida, foram estudados os principais fatores do desnivelamento e revistos os processos de toda a cadeia, acompanhando todas as ocorrências em cada uma das fases. Finalizado o diagnóstico, primeiro foi necessário conscientizar a empresa dos problemas decorrentes da má gestão do pedido, para em seguida iniciar os ajustes necessários nas regras e procedimentos de tratamento do pedido.

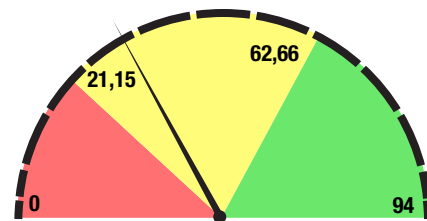
Em casos, como este, a revisão do processo é apenas uma parte da mudança, pois a complexidade está na mudança cultural e na conquista do apoio dos executivos que conduzimos em nossos projetos.

O processo de gestão de pedidos e serviços requer um processo estruturado, que leve em consideração a segmentação da demanda, seguida da definição de regras e parâmetros de atendimento, de acordo com a oferta de serviço de cada canal ou grupo de clientes. Somente ao finalizar este processo é que as alterações sistêmicas e novos procedimentos comerciais devem ser redesenhados, conforme as características do negócios e objetivos da corporação.

ESTUDO DE CASO 2

O segundo caso analisado foi o de uma multinacional brasileira, líder nos setores que atua, que contratou a Sintec para um trabalho de aumento de eficiência no frete. Durante o projeto, a equipe foi dividida em 3, incluindo uma frentes de revisão dos processos internos. Apesar do foco inicial ser a redução de custos, as inconsistências encontradas nos registros dos pedidos e seus impactos na operação de entrega exigiram o entendimento minucioso deste processo.

A operação se mostrava extremamente dinâmica, cujas vendas eram normalmente para pronta entrega. Neste processo destacou-se o fato de não haver indicadores que calculassem a correta realização das entregas e nem a possibilidade de desenvolvê-los, pois muitas datas desejadas pelo cliente eram anteriores à data do próprio pedido (ou seja, diversos pedidos eram registrados já estando atrasados!!) e em muitos outros sequer havia a consideração do tempo necessário para realização dos procedimentos internos, como separação e transit time.



Além do grave problemas de registro de datas, não existia um procedimento padrão para registro dos pedido que superassem a capacidade de um veículo ou que tivessem mais de uma data de entrega. Era comum encontrar um único pedido e única data de entrega para todo o volume mensal solicitado pelo cliente. Por fim, os pedidos eram segregados sucessivamente incorrendo em diversas entregas e uma operação ineficiente.

Desta forma, além de avaliar os potenciais de redução de custo do cliente, a realização dos ajustes críticos na operação também se tornaram parte importante dos entregáveis no projeto.

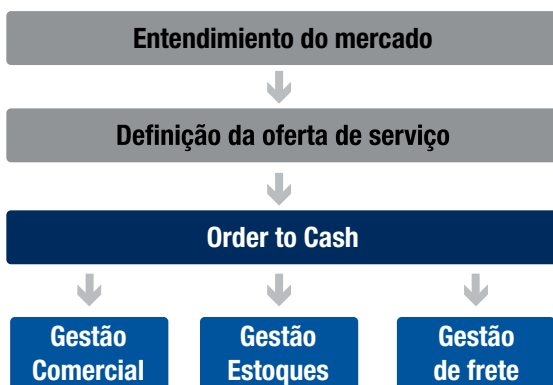
METODOLOGIA SINTEC

Os casos exemplificam os diversos problemas enfrentados no dia a dia das operações derivados do registro pedido. Apesar das áreas (comercial, operação e logística) serem interdependentes, normalmente elas são tratadas individualmente, sem uma visão holística que garanta a coerência das atividades.

A integração dos processos internos, inicia-se através de um detalhado entendimento do mercado / clientes e seus requerimentos e necessidades. Este estudo possibilita avaliar os potenciais benefícios da gestão do pedido e definir como a empresa se diferenciará de seus competidores. Em seguida, a segmentação da base de clientes deve ser analisada para decompor a oferta de serviço de acordo com as diferentes necessidades e características de cada grupo, como o lead time de atendimento, o nível de serviço, a periodicidade de vistas, entre outros fatores que servirão de base para a estruturação dos canais de atendimento e oferta de serviço.

Somente após a conclusão destas fases prévias é que o processo de Order to cash (OTC) passa a ser estruturado para resolver as dificuldades vivenciadas, como observadas nos casos anteriores e para definir os parâmetros que devem reger a operação.

A realização do Order to cash possibilita a organização desenhar sua estrutura interna e seus procedimentos em linha com as exigências do mercado externas e as complexidades internas da operação, garantindo que o funcionamento da operação seja mais eficiente.



Este processo se desenvolve passando essencialmente pelas fases de: Identificação das oportunidades do processo de Order to delivery OTD, redesenho do novo modelo de Order to cash, definição dos KPI's, definição das rotinas operacionais, definição dos requerimentos de TI, elaboração do business case até a sua implementação.

CONCLUSÃO

Para a redução dos custos de uma operação se perpetuar, é imprescindível que o ajuste das atividades internas sejam realizados. Este processo, não somente garante maior eficiência, como também oferece mais oportunidades de longo prazo para sua evolução.

Os projetos realizados demonstram que os primeiros resultados demoram de 4 à 8 meses para aparecerem após o início das atividades, mas também confirmam que os novos patamares de custo se mantem estáveis no médio e longo prazo, com uma estrutura capaz de suportar o aumento do volume, sem a necessidade de gastos na mesma proporção.

Nos momentos de pressão sobre a margem do negócio, não basta atuar pontualmente na redução do quadro de funcionários ou corte do orçamento. Sabemos que as operações são interdepartamentais, assim como os impactos das decisões de negócio, e para atingir resultados perenes é imperativo uma atuação integral, atuando sobre toda a cadeia, da entrada do pedido à entrega final.

BRUNO LEMOS

Consultor da prática de Estratégia de Clientes

bruno.lemos@sintec.com

SAO PAULO
CIUDAD DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

www.sintec.com
informes@sintec.com