

REPORT



A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA TOMADA DE DECISÕES

Como tornar o planejamento uma efetiva plataforma para tomada de decisões?

A importância do planejamento na tomada de decisões

Como tornar o planejamento uma efetiva plataforma para tomada de decisões?

Essa foi a pergunta que abriu o evento BIO, do inglês By Invitation Only, organizado pela Integration e que reuniu, no mês de junho de 2017, diretores e heads de planejamento e supply chain de 11 grandes empresas, representando 7 setores. No encontro, foram discutidas melhores práticas, tendências e os desafios para aprimorar e tornar o planejamento em uma ferramenta que de fato conduza e melhore as decisões dos negócios.

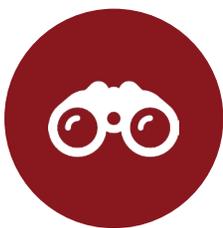
No paper a seguir, você irá encontrar um resumo do conteúdo discutido no encontro e como os líderes de Supply Chain de grandes corporações do país enxergam a relevância do planejamento como instrumento da liderança, quais as principais tendências em planejamento, quais os desafios a serem mitigados no curto prazo e o que já está em curso para a transformação dos negócios.

Macrotendências de supply chain e papel do planejamento

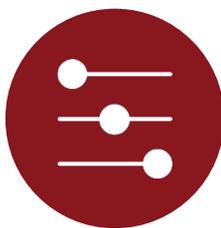
No contexto atual, falar de planejamento é mais relevante do que nunca. Esse foi um consenso do debate, seja através da análise das macrotendências de supply chain, seja pelo ambiente macroeconômico e político do país.

Em primeiro lugar, o contexto atual é de grande aumento de complexidade das cadeias de suprimentos. Frente ao cenário econômico, a exigência por eficiência é cada vez maior. Somado a isso, são cada vez maiores os desafios de nível de serviço ao cliente, considerando aspectos de responsabilidade e experiência como nunca antes fora necessário.

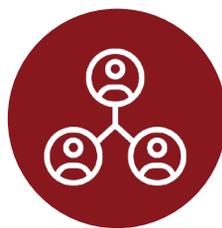
Nessa realidade as cadeias de suprimentos demandam o fortalecimento de 4 competências essenciais para sobreviver. Em meio ao surgimento de diversas soluções e inovações que rompem as formas de gestão tradicionais, o desafio está em dar saltos qualitativos relevantes em visibilidade, flexibilidade, colaboração e sustentabilidade.



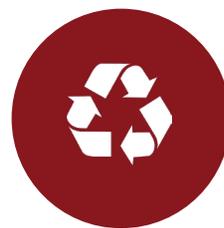
VISIBILIDADE



FLEXIBILIDADE

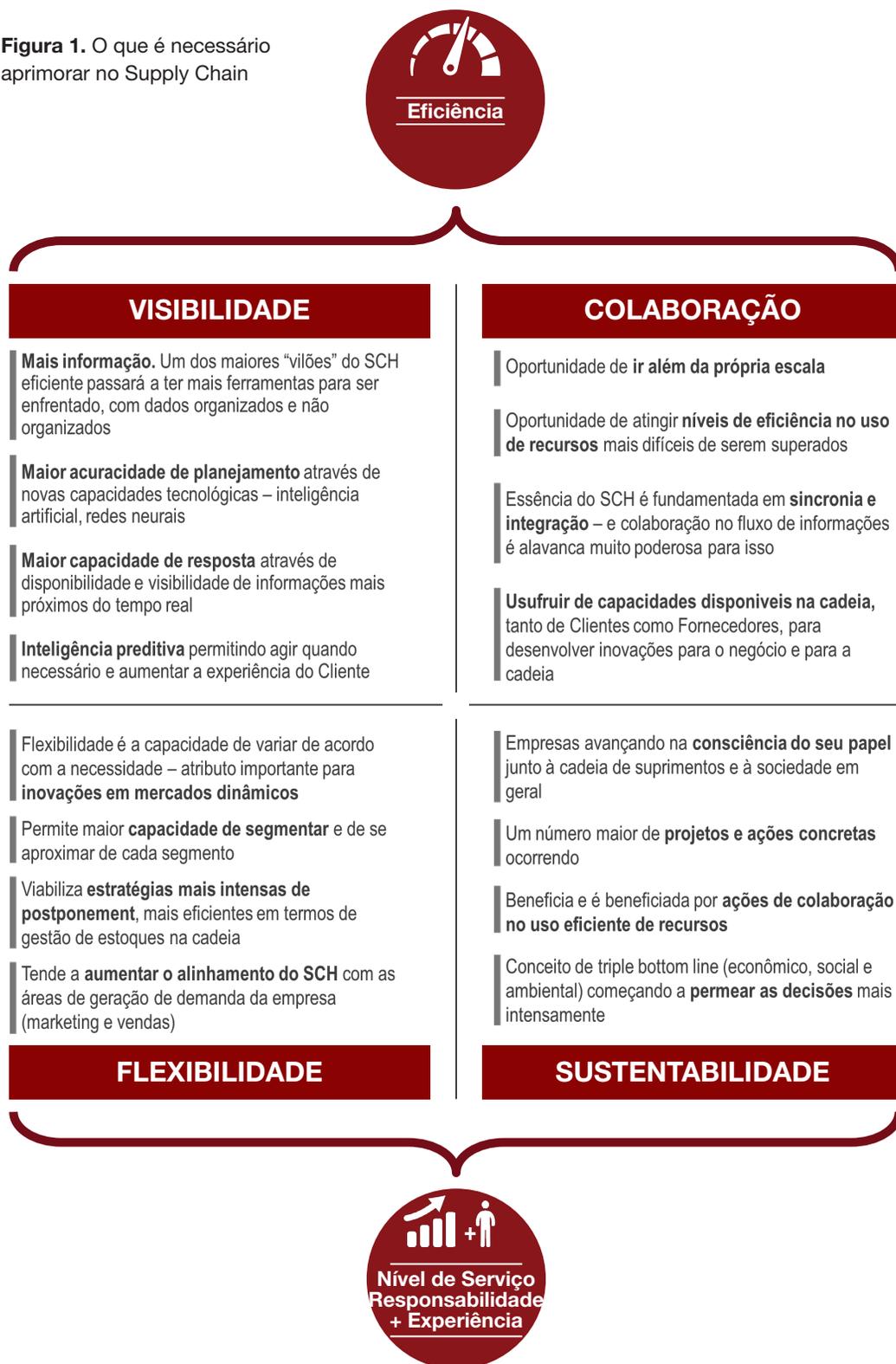


COLABORAÇÃO



SUSTENTABILIDADE

Figura 1. O que é necessário
aprimorar no Supply Chain

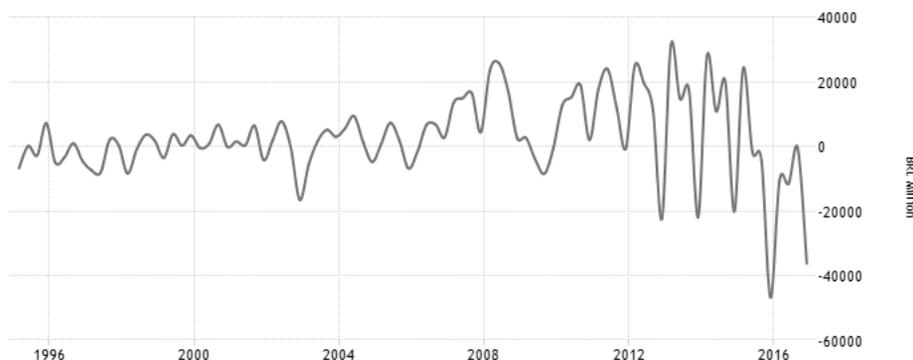


Além disso, o cenário de instabilidade político/econômico no Brasil traz um aumento nas incertezas sobre os negócios, o que vem gerando um claro descontrole nos estoques e que passa então a demandar esforços em melhores planejamentos e capacidade de reação sem precedentes nos últimos anos.

Figura 2. Contexto de maior imprevisibilidade e descontrole nos estoques

APARENTE DESCONTROLE NOS ESTOQUES

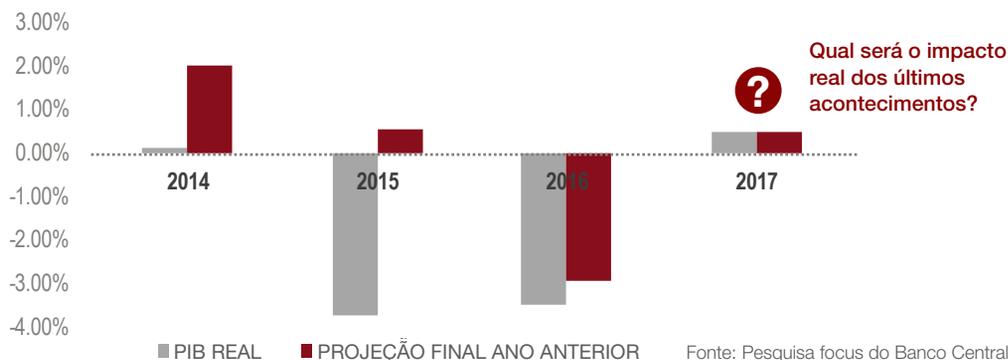
Variação dos Estoques



Fonte: IBGE 1996-2016

+ DIFICULDADE EM PREVER O CENÁRIO ECONÔMICO

Crescimento PIB – Projeção x Real 2014-2017



Fonte: Pesquisa focus do Banco Central

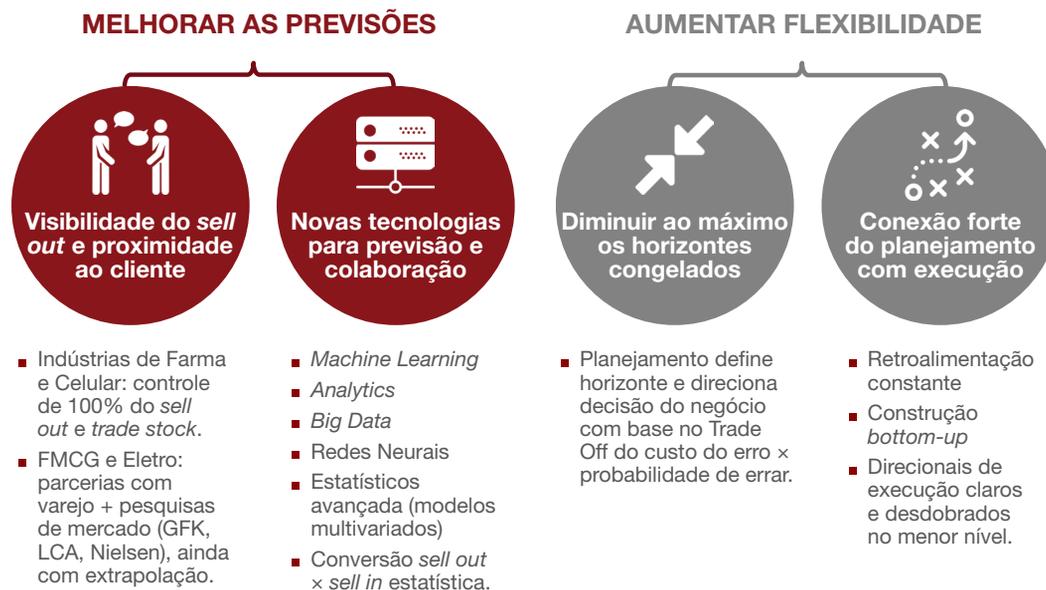
Seja por aspectos estruturais, conforme apresentado na figura 1, seja por aspectos conjunturais, descritos na figura 2, ficou claro para 100% dos participantes do encontro como o planejamento segue sendo uma das mais relevantes alavancas para o aprimoramento do Supply Chain – mais do que isso, há a necessidade de fortalecimento do papel de planejamento nas decisões de negócio. Vários dos participantes citaram a “ansiedade” crescente dentro das organizações para tomada de decisões de negócio – consequência até que esperada dentro do ambiente que vivemos no Brasil – ao mesmo tempo que viam que o planejamento poderia e deveria atuar de forma mais incisiva também por conta desse comportamento presente.

A questão que passa a surgir é, então... como fazer? Falar de planejamento ou fazer planejamento já algo muito presente nas organizações. Como dar esse novo salto? Como extrair mais valor do planejamento?

Como extrair mais valor do planejamento?

Para ocupar o novo papel e relevância pretendida pelos líderes das cadeias de suprimentos, o planejamento deve seguir atuando conjuntamente em duas direções – melhorar suas previsões e aumentar a flexibilidade da cadeia.

Figura 3. Caminhos para o planejamento



Um grande consenso entre os presentes é aumentar a flexibilidade dos negócios através de (1) um planejamento que diminua ao máximo os horizontes congelados e que (2) aumente a conexão do planejamento com a execução, foram as duas primeiras tendências exploradas no evento. Além

disso, outra necessidade latente é melhorar a capacidade de prever o futuro. Foram exploradas duas outras tendências com esse intuito, (1) visibilidade do *sell out* e proximidade do cliente e (2) novas tecnologias para previsão de demanda.

No sentido de reduzir os horizontes de congelamento, o movimento dos presentes tem sido fortalecer o planejamento do curto prazo e da reação. A criação de entidades de planejamento capazes de atuar na tomada de decisão e coordenação da reação em horizonte que varia entre o semanal e quinzenal em detrimento dos planos mensais foi uma boa prática discutida entre os presentes.

Ainda com esse viés, está também na agenda dos líderes de supply chain iniciativas com o objetivo de “encurtar” as cadeias de suprimentos – estreitamento da relação com fornecedores, fortalecimento da colaboração, revisões estratégicas de footprint e procurement.

Ferramentas capazes de garantir a conexão forte do planejamento com a execução, permitindo visibilidade, monitoramento e rastreamento da execução dos planos foram mencionadas como uma tendência para atacar a ansiedade em torno dos resultados:

“Sentimos falta de uma ferramenta de otimização capaz de avaliar com velocidade os impactos dos desvios do plano no curto prazo. Quando o resultado começa a demorar, a ansiedade cresce e nessa hora uma tomada de decisão passional da liderança pode colocar a cadeia em sério risco”, comentou um dos participantes.

A adoção do *sell out* como unidade de planejamento de demanda apareceu como um dos principais movimentos que estão sendo adotados pelas empresas como iniciativa para melhorar a qualidade das previsões de demanda. Esse movimento tem garantido bons resultados e viabilizado acurácias que chegam à casa dos 90%. Algumas boas práticas para a captura dessas informações foram discutidas, apesar da complexidade de obtenção das informações variar fortemente entre setores.

Ainda assim, de setores como Farma e Tecnologia, que detém grande visibilidade do *sell out*, até os setores de bens de consumo, nos quais a complexidade para obtenção dos dados é muito maior, a colaboração com o varejo e investimento nas pesquisas de mercado foram discutidas como principais alavancas.

Outro movimento em curso é o de investimento em novas tecnologias de previsão. Iniciativas como a implementação de redes neurais, aplicação de estatística multivariada e ferramentas de *machine learning* foram iniciativas debatidas e já aparecem como uma realidade em implementação no país. Nesse contexto, discutiu-se uma nova necessidade de profissional para as áreas de planejamento, os **cientistas de dados**. Cerca de 25% dos participantes já contrataram profissionais com essa capacidade e estão estruturando área de modelagem nos seus times de planejamento.

A conclusão é de que o balanço entre o planejamento e reação e os *trade-off's* financeiros nesse espectro demandam análises em profundidade e isenção para tomada de decisão. Cabe às áreas de planejamento ocupar esse papel e suportar a liderança com informações e cenários para melhorar a tomada de decisões, até mesmo atuando como uma espécie de antídoto para uma “ansiedade” crescente nas tomadas de decisão que esse contexto naturalmente traz.

No entendimento da Integration, amplamente validado pelos participantes, esse novo papel só se sustenta se devidamente amparado em 7 questões essenciais, de acordo com a figura 4 a seguir:

Figura 4. As 7 questões essenciais para se extrair mais valor do planejamento



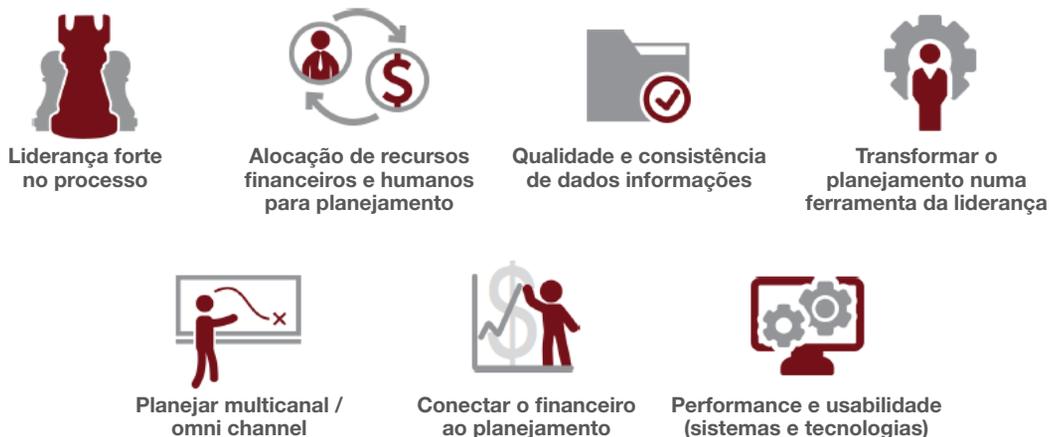
- a) **Conexão com a Estratégia:** O planejamento deve ser a bússola que movimenta o negócio rumo ao norte estratégico. É papel crítico de um processo de planejamento entender e traduzir a visão do negócio para a operação. Transformar as prioridades, objetivos, desafios de longo prazo, “economics” almejados em políticas de estoque, em programação de produção, capacidades de armazenagem viabilizando no curto e médio os resultados que sustentam o longo prazo.
- b) **Papel e execução do Processo:** Crucial para o planejamento operar suportado por um processo suficientemente simples, que considere as características e necessidades do segmento e a cultura da empresa. Um processo cuja relevância seja conquistada e percebida pela liderança da empresa e nunca mais uma instância burocrática de decisão.
- c) **Integração entre áreas:** Contando com a capacidade de entender as necessidades funcionais das áreas que o constituem, o planejamento deve ser capaz de convergir esses objetivos para a ambição da empresa. Planejar a meta de vendas sem esquecer da capacidade logística, definir a meta de estoques considerando o lote mínimo de produção.
- d) **Estrutura Organizacional:** Conhecimento da cadeia de suprimentos, da dinâmica de mercado e habilidade interpessoal para interagir ora garantindo rigor do plano sobre as necessidades funcionais, ora flexibilizando conforme condição de contexto. Planejar exige um conjunto de competências técnicas e não técnicas para o time responsável.
- e) **Ferramenta:** Gerenciar uma gama ainda maior de variáveis – agora bem além do histórico de vendas em épocas de redes neurais – viabilizar a colaboração da força comercial, suportar o replanejamento logístico com velocidade diária, alimentar a decisão com cenários financeiros, tudo isso de maneira amigável e consistente. Mais do que nunca planejar requer fortaleza em sistemas e tecnologias de informação.

- f) **Governança e Indicadores:** O planejamento integrado idealmente deveria fazer parte do modelo de gestão do negócio. Planejar em direção aos indicadores estratégicos enquanto a rotina de processo gera como produtos metas táticas e operacionais.
- g) **Liderança:** Finalmente, conduzir o processo, arbitrar os conflitos, viabilizar decisões, garantir posições exige capacidade única de liderança para os responsáveis por planejar de forma integrada a cadeia de suprimentos. Liderança que se apresenta em forma de autorização e patrocínio no C-level e se desdobra em ação e resultados para os líderes de um S&OP.

Onde residem os principais desafios?

Boa parte da discussão do grupo concentrou-se nos desafios para se extrair mais valor do planejamento – mesmo sendo os presentes no encontro representantes de empresas líderes em seus segmentos.

Figura 5. Desafios encontrados para o fortalecimento do planejamento nas Empresas



Uma das conclusões da discussão é que todos os desafios impactam em maior ou menor grau os participantes da mesa, mas a dupla “Qualidade e Consistência de Dados e Informações” e “Performance e Usabilidade de Sistemas e Tecnologia” apareceu como o grande desafio para a execução do planejamento para 70% dos participantes.

Seja como entrave para lidar com agregações de SKUs que podem chegar à 50 mil em alguns setores como o da indústria de *healthcare*, refletir elasticidades de preço e efeitos de canibalização de demanda no planejamento de demanda das datas comemorativas do varejo e indústria de cosméticos ou garantir a constante otimização do *footprint* logístico e distribuição considerando realidades fiscais no setor da indústria de base, a estabilização dos sistemas e dados de qualidade para análise e tomada de decisão tiram o sono de alguns dos participantes.

Independente do desafio tecnológico, um consenso no tema é que existe grande necessidade de simplificação no que tange a implementações dos sistemas. Na opinião do grupo, as grandes provedoras de tecnologia do passado não estão conseguindo se adequar à essa necessidade.

“Qualquer mudança no sistema é muito trabalhosa, lenta e demorada. Investimos alguns milhões em jornadas que levam alguns anos de implementação e estabilização. Quando de fato estamos prontos, já nos sentimos desatualizados. Isso gera muito frustração”.

A segunda grande conclusão do grupo é de que é preciso foco em garantir uma liderança forte que reconheça o valor no planejamento. Um risco muito comum, sobretudo nos momentos de crise, é que a ansiedade tome conta, que o planejamento seja abandonado e que as grandes decisões sejam tomadas pelos sócios fundadores ou *boards* nas matrizes internacionais sem visão completa dos cenários e impactos das decisões. Diversos são os desafios para mitigar esse risco.

Conectar o planejamento ao financeiro e falar a língua da empresa é um primeiro passo importante e foi citado por diversos participantes como uma das iniciativas para garantir trânsito e credibilidade com as demais áreas e liderança.

Os indicadores e formato dos planos mudaram. A discussão atual deve ser em torno das variáveis financeiras, *sell out* e *Market-share* e não mais em indicadores de acurácia, erro de previsão (MAPE) e viés, esses tornam-se indicadores “meio”.

Garantir essa transição de linguagem não é trivial e diversos participantes apontaram dificuldade para essa adequação e mencionaram que ainda têm dúvida se os cenários do plano de fato estão otimizando o financeiro.

Outro desafio é garantir profissionais de planejamento que detenham além de ampla capacidade analítica, habilidades de negociação e trânsito com as áreas comerciais. **A mudança do perfil do profissional de planejamento foi reconhecida ao longo do debate.**

Por fim, o grupo debateu sobre os desafios do planejamento multicanal. Uma realidade para praticamente todos os participantes e que ainda não foi dominada no país.

Take Aways

Na opinião dos participantes:

- O planejamento segue relevante como nunca, especialmente para se combater a “ansiedade” que pode levar uma empresa a tomar decisões equivocadas para o negócio.
- O movimento é de extrair mais valor sobre o planejamento – um tema já conhecido e implementado por todas as empresas líderes em seus segmentos.
- Há a necessidade de se fortalecer ambos os caminhos – melhorar previsões e aumentar poder de reação das cadeias.
- É preciso estar atento aos avanços tecnológicos que trazem condições de visibilidade e previsão muito superiores. Junto com isso, vem a necessidade de saber avaliar e convencer a empresa a investir nessas novas tecnologia.
- O ajuste da unidade de planejamento para Sell Out e adaptação dos indicadores do planejamento para um viés financeiro e de mercado é uma outra necessidade latente, ainda que tenha sido apontada também um dos principais desafios.
- Segue tão relevante como sempre uma liderança do processo sênior e atuante, um processo simples que faça sentido e integre todos os diferentes públicos, e que entenda e busque o norte estratégico.
- Ao mesmo tempo, qualidade e disponibilidade de dados ainda é um dos grandes desafios de planejamento presentes nas organizações.
- Planejamento Multicanal é uma realidade ainda pouco explorada e dominada no país.
- Gerir a ansiedade nas cadeias de suprimentos é um grande desafio e papel da área de planejamento, isso demanda desde robustez nos processos e credibilidade nas informações até um novo perfil de profissional de planejamento, capaz de negociar e transitar com diversas áreas, se comunicando de forma menos técnica, e sim mais orientada às necessidades do negócio e linguajar das áreas.

Integration

São Paulo

Rio de Janeiro

Ciudad de México

Buenos Aires

Santiago

London

München