

**Implementando a estratégia de
manufatura na Malharia Santa Gemma¹**

A Malharia Santa Gemma¹, sediada em São Paulo, produz tecidos para confecção de peças de vestuário, tendo um faturamento anual de cerca de R\$ 120 milhões. Em 1994, ela produzia cerca de 900 produtos finais diferentes, entre tecidos lisos, listados e estampados. O processo produtivo da maioria dos produtos envolve a fabricação do tecido, o tingimento e o acabamento. A empresa produz cerca de 70 tecidos diferentes, sendo que a grande variedade de produtos finais é decorrente da variedade de cores para cada tecido, cerca de 10 a 12 cores diferentes. Estes produtos atendiam diversos mercados, alguns deles priorizavam preço baixo (confecções médias e grandes que compravam alto volume de uma variedade restrita de produtos), enquanto outros priorizavam variedade, inovação e flexibilidade (confecções pequenas que compravam pequenas quantidades de vários produtos diferentes).

Após um processo de decisão estratégica, no final de 1994, a empresa decidiu focar seus esforços para competir nos mercados que requeriam alto volume e baixo preço. Infelizmente isto não poderia ser feito de uma hora para outra, pois a empresa ainda não se considerava apta para competir eficazmente em preço nestes mercados. No início de 1995 foi então iniciado um processo de substituição de equipamentos no setor de tinturaria, desativando máquinas de porte médio e pequeno, mais flexíveis mas pouco produtivas, substituídas por máquinas de maior porte, mais produtivas mas requerendo lotes mínimos maiores. A troca foi feita progressivamente e finalizada em meados de 1995.

Como a quantidade demandada pelos mercados de alto volume consumia apenas cerca de 65% da nova capacidade produtiva (a direção avaliou em 6 meses o período necessário para que a troca dos equipamentos gerasse a esperada redução de custos e a empresa firmasse sua posição competitiva, aumentando sua fatia de mercado), a empresa considerou que seria adequado aproveitar a parte da capacidade que ficaria ociosa para produzir produtos para os mercados de baixo volume e variedade. Estes produtos permitiam margens mais altas e, havendo capacidade disponível, não parecia fazer sentido abandoná-los de imediato. A empresa definiu que os produtos de alto volume seriam produzidos para estoque, a partir de um processo de previsão de vendas, enquanto que os demais seriam produzidos contra pedido, requerendo um prazo de entrega de 15 dias.

No final de 1995, a Santa Gemma viu-se em dificuldades. Sua fatia de mercado nos produtos de alto volume não havia aumentado, como era o esperado. Pior que isso, o mercado estava descontente com o seu desempenho nas entregas, já que o objetivo de entrega imediata nesses produtos não havia se concretizado, ocorrendo frequentemente falta de produtos em estoque por atrasos na produção. A participação dos produtos de baixo volume havia aumentado e, fruto da falta de

¹ Este exemplo foi extraído da experiência dos autores. O nome da empresa e algumas de suas características foram mascaradas para impedir a identificação, sem contudo alterar a essência da situação pela qual passou a empresa.

**Implementando a estratégia de
manufatura na Malharia Santa Gemma¹**

flexibilidade dos equipamentos, os estoques desses produtos estavam aumentando sem perspectiva de redução, já que muitos produtos (cores) eram praticamente exclusivos de um ou dois clientes. Altos custos com estoque, nível de serviço a clientes ruim e baixa produtividade eram os resultados da inadequação do novo setor produtivo aos mercado que a empresa estava efetivamente atendendo. Uma análise mais detalhada da situação mostrou, entre outros aspectos, o seguinte:

- O departamento de moda (equivalente à engenharia de produto), criado em meados de 1994, havia ficado fora das discussões referentes às mudanças na manufatura e continuava a lançar novos produtos, aumentando a variedade de tecidos e cores “em cartela” (produtos de baixo volume);
- Os representantes comerciais, responsáveis pela venda dos produtos em todo o Brasil continuavam vendendo aquilo que o mercado queria comprar, sendo que a base existente de clientes continuava a solicitar produtos de baixo volume;
- No dia a dia, o setor de programação de produção era obrigado a decidir sobre a prioridade de diversas ordens de produção, algumas referentes a produtos de alto volume para estoque e outras para produtos de baixo volume, com pedidos já em carteira. Por pressão da área comercial e dos clientes que já tinham pedidos colocados, as ordens de produção de produtos de baixo volume acabavam ganhando prioridade, o que gerava atrasos na produção para estoque, dificultando a pronta entrega de produtos que a empresa originalmente pretendia priorizar;

O que ficou patente para a direção da empresa foi que a Santa Gemma não havia conseguido implementar sua nova estratégia, pois no dia a dia, as decisões operacionais, seja do planejamento da produção, da área comercial ou do departamento de moda, não refletiam a estratégia definida. Foi então, no início de 1996, que a empresa iniciou a implantação de um processo formal de planejamento de produção de longo prazo em famílias de produtos, buscando integrar os principais setores da empresa em torno das decisões de produção. Em abril daquele ano foi realizada a primeira reunião de sales and operations planning.

Ao longo de 1996 a empresa conseguiu reverter a situação, firmando seu lugar no mercado de alto volume e abandonando progressivamente o mercado de baixo volume, como era desejado. O processo de S&OP passou a estabelecer diretrizes mais claras para o departamento de moda, na sua função de desenvolvimento de novos produtos, cujo planejamento passou a ser discutido e negociado com os demais setores, sem perder de vista os objetivos estratégicos da Santa Gemma. A área comercial começou a elaborar um plano de vendas que refletia não só as necessidades do mercado (através da previsão de vendas), mas também os objetivos da empresa, estabelecendo cotas máximas para os produtos de baixo volume, o que possibilitou que o Gerente comercial desenvolvesse um sistema de incentivo aos representantes que induzisse o esforço para o cumprimento do plano de vendas estabelecido. A desagregação do plano agregado no planejamento de produtos finais passou a ser feita de forma que as prioridades do dia a dia ficassem bastante claras: poderia ser

tolerado um atraso de entrega para os produtos de baixo volume, mas não deveria faltar produto de alto volume em estoque para entrega imediata. Assim a Santa Gemma conseguiu reduzir seus custos e melhorar o atendimento a clientes nos mercados que havia decidido priorizar.

Perguntas:

1. O grupo vê alguma similaridade entre o caso da Santa Gemma e a Monsanto em relação ao processo de planejamento? Quais?
2. Descreva com seu grupo que atividades dentro da Monsanto fazem o papel do processo de Sales & Operations Planning. Estructure em linhas gerais como o grupo considera que o processo atual poderia ser melhorado no sentido de se obter um processo adequado de Sales & Operations Planning?
3. Que vantagens um processo de S&OP adequado poderia trazer à Monsanto?

Este documento faz parte do material que compõe o livro:

Planejamento, Programação e Controle da Produção
MRP II / ERP: Conceitos, Uso e Implantação

Henrique L. Corrêa, Irineu G. N. Gianesi, Mauro Caon
Editora Atlas – 4^a edição – 2001
ISBN 85-224-2502-7

Este e outros documentos associados ao livro estão disponíveis em:
<http://www.salaviva.com.br/livro/ppcp>