



CAPACITANDO EQUIPES E PRODUZINDO RESULTADOS SUPERIORES

Fazendo isso por
uma fração do custo
em relação a outras
abordagens

Empresas têm adotado treinamentos in-company e/ou consultorias como parte do arsenal disponível na otimização de uma cadeia de suprimentos. Apresentamos aqui uma abordagem híbrida que junta treinamento com projetos de melhoria contínua em um curto período de três meses, no qual os “consultores” são internos, resultando em grandes saltos de eficiência a uma fração do custo tradicional de consultoria externa ou de outras abordagens.

**Luiz Roberto Neves Rodrigues**

É engenheiro químico, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV-SP. Possui mais de 28 anos de experiência em cargos de liderança, incluindo posições C-Level no Brasil e no exterior, com 12 anos de atuação entre México e Estados Unidos. Tem sólida experiência nas áreas de Supply Chain e Operações End-to-End, construindo processos conectados entre todas as interfaces das áreas de negócios e implantando práticas de primeira linha, como S&OP Class A. Atualmente, é diretor de Supply Chain na Nauterra (Gomes da Costa).

**Guilherme Linhares Laureano**

Engenheiro de produção, possui MBA em Gestão Empresarial pela FGV e MBA em Supply Chain Management pela Live University. Desenvolveu sua carreira nas áreas Industrial e de Supply Chain, atuando em empresas de grande porte como Coca-Cola FEMSA, BRF e Nauterra. Ao longo de sua trajetória, acumulou sólida experiência em planejamento e controle da produção, MRP, S&OP, gestão logística, planejamento integrado e gestão fabril. Atualmente, é gerente de S&OP na Nauterra (Gomes da Costa).

**Paulo José Félix de Freitas**

É mestre em Engenharia de Produção, Fellow CPIM, CSCP e DDPP. Fundador da EPCS (Educação Profissional da Cadeia de Suprimentos), empresa dedicada à formação de profissionais na área de SCM e parceira Elite da APICS/ASCM. Possui mais de 35 anos de experiência gerenciando projetos de Supply Chain de ponta a ponta em indústrias de manufatura nos níveis regional e global, atuando em posições executivas e de consultoria. paulo.freitas@epcs.com.br

Que tal começar com um artigo da Lora Cecere, fundadora da *Supply Chain Insights*, a qual está abrindo novos caminhos na construção de pesquisas inovadoras sobre a cadeia de suprimentos? Lora escreve ativamente no LinkedIn como influenciadora e no blog *Supply Chain Leadership*, da Forbes.

No artigo “*If I Had a Magic Wand - Unsolicited Advice for Business Leaders*”, Lora se dirige aos líderes empresariais com dificuldades para desenvolver aplicativos de última geração com um “conselho não solicitado”:

- **Não contrate/ouça consultores estratégicos.** Evite as apresentações polidas de consultores estratégicos. Em vez disso, defina o que valor significa em sua organização e arregace as mangas para identificar e resolver problemas complexos. Reconheça que o planejamento de ponta a ponta não existe, exceto no *PowerPoint*. Nomeie um pensador de aplicativos de última geração para liderar a iniciativa e tentar responder à questão de como usar novas formas de tecnologia para tomar melhores decisões.
- **Treine suas equipes.** Para impulsionar a inovação, treine suas equipes nos conceitos básicos de novas tecnologias e crie uma equipe de indivíduos curiosos e diversos para definir claramente um conjunto de problemas de negócios como uma lista de oportunidades para testar a aplicabilidade de novas formas de tecnologia.

Embora estes dois conselhos da Lora se refiram a novas tecnologias, eles também podem ser aplicados a tecnologias atuais — mesmo as muito maduras, como um ERP, nem sempre se encontram otimizadas como



Treinamento focou na disseminação de conceitos-chave da cadeia de suprimentos, metodologias de planejamento e práticas globais de referência.



Figura 1 — Instalações da Nauterra em Itajaí, Santa Catarina (Fonte: Divulgação)

deveriam. Venha conosco explorar e conhecer um pouco desta abordagem que tem trazido resultados excepcionais para as organizações que a adotam.

A EMPRESA (E POR QUE TREINAR?)

O grupo internacional Nauterra fatura R\$ 4,5 bilhões, conta com 4,8 mil colaboradores, fábricas em 3 países — das quais 4 fábricas são certificadas como resíduo zero — e tem presença comercial em 74 países. No Brasil, a marca mais famosa é a Gomes da Costa, líder de mercado em sardinha e atum em conserva no país, com faturamento acima de R\$ 1,5 bilhão.

Um dos objetivos é que 100% dos produtos elaborados nas plantas sejam 100% rastreáveis da sua origem ao produto final, contando com parceiros na cadeia de suprimentos certificados com, por exemplo, a certificação MSC (*Marine Stewardship Council*) e ter sido capturado por barcos com a certificação APR (*Atum de Pesca Responsável*).

Em 2016, o Grupo aderiu ao Pacto Global das Nações Unidas — a maior iniciativa voluntária de

responsabilidade social corporativa do mundo — e integrou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em sua estratégia.

Hoje, a gestão da cadeia de suprimentos na indústria de conservas de atum e sardinha exige precisão e resiliência frente a uma dinâmica operacional fortemente impactada por sazonalidades distintas — tanto na disponibilidade da matéria-prima, quanto no comportamento da demanda de mercado.

No caso da sardinha, a janela de safra compreende o período de março a outubro, o que condiciona a estratégia de compras, produção e estocagem de matéria-prima. Por outro lado, a demanda por produtos enlatados apresenta picos de consumo na Quaresma, quando se concentra o maior faturamento do ano, exigindo planejamento antecipado, alinhamento tático entre áreas e decisões assertivas de alocação de recursos.



Figura 2 — Processos de S&OP na Nauterra

Nesse cenário, a aplicação de um modelo robusto de *Sales and Operations Planning* (S&OP) se torna essencial para conectar as decisões de médio e longo prazo, integrando áreas como Comercial, Operações, Suprimentos, Finanças e Planejamento.

Com o objetivo de alinhar a linguagem técnica e elevar a maturidade da organização em Supply Chain Management, foi desenvolvido um programa interno de capacitação com duração de três meses, conduzido em parceria com a EPCS, parceira oficial da ASCM/APICS. O treinamento teve como foco a disseminação de conceitos-chave da cadeia de suprimentos, metodologias de planejamento integrado e práticas globais de referência.

A capacitação de 15 colaboradores teve uma aplicação particular, onde o diretor de Supply Chain na Nauterra, Luiz Roberto Neves Rodrigues, solicitou um retorno substancial da capacitação recebida em termos de melhorias concretas e de rápida implementação.

Assim, foram criadas três equipes com foco em Gestão de Demanda, Gestão de Estoques de Insumos e Gestão de Estoques de Produto Acabado. Durante o treinamento, o instrutor atuou também como coach para os três líderes de projeto e suas equipes.

CONFIGURAÇÃO DO TREINAMENTO À EMPRESA

A Nauterra e a EPCS configuraram o treinamento com os temas de Supply Chain Management (SCM) mais relevantes para a empresa entre os 50 temas disponíveis no produto APICS Foundations of Supply Chain Management (FOSCM).

Este produto APICS FOSCM teve os temas mais procurados traduzidos para português e já foi aplicado com sucesso total pela EPCS em muitas empresas como Siemens, L'Oreal, M. Dias Branco, GTPlan, Honda, Abbott, entre outras.

O APICS FOSCM garante que sua empresa conte com equipes alinhadas a um padrão comum de compreensão, vocabulário, recursos e estrutura para enfrentar os desafios e oportunidades da cadeia de suprimentos. Além disso, assegura que desenvolvam as habilidades organizacionais necessárias para criar operações mais eficientes e eficazes, gerenciando de forma

O retorno do investimento em capacitação foi superado em mais de 40 vezes pelos ganhos líquidos advindos dos três projetos.

competente as atividades globais da cadeia de suprimentos — incluindo fornecedores, distribuidores e clientes ao redor do mundo.

OS TRÊS PROJETOS E A BANCA AVALIADORA

Ao final do treinamento em Supply Chain Management, foi realizada uma apresentação com os três projetos desenvolvidos ao longo do programa frente a uma banca avaliadora composta por gestores seniores de áreas complementares como TI, Finanças, Logística e Comercial, com o propósito de avaliar os resultados dos projetos.



Figura 3 — Configuração APICS FOSCM mais escolhida pelas empresas (56 horas de treinamento)

A dinâmica foi extremamente enriquecedora, marcada por uma forte interação entre os participantes e a banca, com perguntas, contribuições relevantes e sugestões valiosas para aprimoramento dos processos operacionais.

Ao final, ficou evidente que, embora o embasamento teórico seja fundamental, a vivência prática por meio do desenvolvimento dos projetos foi essencial para consolidar o aprendizado e gerar resultados concretos para a organização. Abaixo, citamos alguns dos ganhos mais expressivos obtidos pelas equipes:

GESTÃO DA DEMANDA

- Melhoria na acuracidade de demanda com novo método colaborativo com maior envolvimento da área de S&OP, e com novos modelos estatísticos mais avançados e completos, complementando a demanda elaborada pelo time Comercial e Marketing.
- Melhor desempenho entre *sell in* e *sell out*, maior inclusão e melhor análise de *phase in* e *phase out* e de campanhas comerciais, análise mais frequente de mercado e concorrentes.
- Melhor distribuição de produto final por CD.

GESTÃO DE ESTOQUES

- 7% de redução de estoque.
- Para produtos com demanda sazonal, foi adotada uma abordagem dinâmica em vez de manter um estoque de segurança fixo ao longo do ano.
- Adoção de novas fórmulas de estoque de segurança.
- Adoção de indicadores de desempenho adicionais para gestão de estoques.
- Reclassificação dos SKUs com aplicação de nova curva ABC

por centro de distribuição e avaliação de itens críticos que exigem cobertura diferenciada.

- Revisão total dos parâmetros do MRP: *lead times*, estoques de segurança e políticas de estoque.
- Avaliar a necessidade de usar uma produção nivelada para todas as famílias de produtos.
- Congelamento do plano de produção por duas semanas e menos reprogramação de manufatura a curto prazo.

INVESTINDO EM CASA



Figura 4 — Certificados do treinamento APICS FOSCM

Os executivos da Nauterra reforçam: “Participar do treinamento APICS Foundations foi uma experiência extremamente enriquecedora para nossa equipe. Ao longo de três meses, conseguimos não apenas aprofundar nosso conhecimento teórico em Supply Chain Management com base nas melhores práticas e metodologias do mercado, mas também aplicar esse aprendizado de forma prática, com impactos reais e quantitativos na empresa. A flexibilidade e parceria da EPCS foram fundamentais para o sucesso da jornada. A empresa se mostrou aberta para adaptar o cronograma, promover encontros presenciais e incluir os projetos dentro do escopo do curso, o que fez toda a diferença.”

Agora, para pensar: os custos de recrutamento e treinamento de novos colaboradores são muito maiores do que o que seria necessário para treinar um colaborador atual. Isso fica claro quando você compara o tempo e o dinheiro necessários para contratar novos colaboradores com o investimento de tempo e dinheiro para treinar funcionários acostumados à empresa. Além do retorno de um maior desempenho geral da empresa, maior retenção e motivação dos recursos internos. ■

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony; CHAPMAN, Stephen N.; CLIVE, Lloyd M. *Introduction to Modern Materials Management*. 7. ed.
- CECERE, Lora. *If I Had a Magic Wand - Unsolicited Advice for Business Leaders*. LinkedIn, July 2025.
- JACOBS, F. Robert et al. *Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management*. 6. ed.
- NAUTERRA. Site oficial.