

Case BRF OTIMIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EM SUPPLY CHAIN

*Case apresentado no evento da CICLO Academy
Restart Supply Chain 2021
Eleito o melhor desse encontro!*

Veja como a BRF criou uma estratégia de ponta a ponta para sua cadeia de suprimentos.

Qual era o desafio?

Diante de uma cadeia viva, longa e complexa, organizar e otimizar etapas e processos é para a BRF mais do que um trabalho operacional de Supply Chain. Fazer uma boa gestão da cadeia é um grande diferencial competitivo, que afeta diretamente a jornada de crescimento da companhia dentro do seu setor.

“Nossa cadeia é longa porque nossas decisões precisam ser tomadas muito antecipadamente. Por exemplo: direcionais de investimento e crescimento ligados à cadeia de suínos são definidos com uma antecedência entre quatro e seis anos”, explica Stanley Andrade, Integrated Planning Director da BRF.

Por outro lado, na etapa da produção efetiva, toda essa antecedência de planejamento dá lugar para um share of life curto das matérias-primas, que varia entre 45 e 60 dias. A complexidade surge porque é preciso conciliar a primeira engrenagem plurianual com essa segunda, que gira em velocidade diária. “Na prática, uma decisão tomada há cinco anos influencia no presunto que produzimos hoje e tem vencimento em dois meses”, exemplifica.

Um segundo aspecto do desafio de Supply Chain da BRF está relacionado ao desmonte dos animais, que precisa ser otimizado para atender a diferentes demandas de produtos. “Existem milhares de possibilidades de se utilizar um frango: perna, coxa e sobrecoxa. O ponto é que as demandas de mercado por essas partes não são proporcionais. Entre os suínos, podemos trazer outro exemplo: como otimizar o desmonte para fazer presunto e costelinha suína, obtendo a melhor rentabilidade dentro da nossa cadeia?”, afirma Stanley.

O desafio de construir um planejamento end to end para conectar as duas engrenagens não foi pequeno e a solução criada pela BRF acabou rendendo o prêmio Restart Supply Chain, em março de 2021.

Qual foi a solução?

A criação de um projeto que deu tão certo que acabou se tornando um processo consolidado, dividido em três grandes etapas: footprint, otimização e cadeia e S&OP. Em resumo, a frente de footprint é a responsável pela engrenagem das decisões antecipadas. Já a frente de otimização e cadeia fica com as decisões do desmonte, que precisam ser tomadas de forma rápida.

Por fim, a frente de S&OP, que ainda está em implementação, conecta os planejamentos realizados com as ações e reações que acontecem quando eles são colocados em prática para avaliar o que deu certo e o que ainda pode ser melhorado.

Vamos agora entender um pouco mais dessas três etapas do case da BRF:

Footprint:

Muito além de um simples racional de logística para decidir onde produzir e para onde enviar o produto, o footprint é atualmente a base decisória para 100% do capex orgânico da companhia. Cada alteração prevista para os próximos 10 anos é decidida com base nesse modelo, que reúne quase um milhão de variáveis usadas para a criação de diferentes simulações de cenários.

Isso engloba desde o desenho até a gestão de todos os principais projetos da BRF e envolve outras áreas, como Engenharia, Pesquisa & Desenvolvimento, Marketing e Finanças. “Desenhamos o caminho e depois vamos aprovando as ações, considerando o que planejamos inicialmente no nosso modelo e fazendo as atualizações e adaptações necessárias com base no cenário atual”, explica Stanley.

Otimização e cadeia:

Enquanto o footprint endereça o desafio do planejamento antecipado, a frente de otimização e cadeia foca no desafio da complexidade, que se aprofunda com a necessidade de identificar a melhor forma de fazer a montagem e a desmontagem das matérias-primas.

Com mais de 30 milhões de variáveis técnicas e de custos, esse modelo roda pelo menos uma vez por trimestre para ajudar nas decisões relacionadas à administração da escassez e das sobras nas demandas de determinados produtos.

Stanley explica que, na prática, a frente de otimização e cadeia dá suporte na tomada de decisões, como, por exemplo, o que fazer com um peito de frango. É possível vendê-lo cortado ou fatiado. Também é possível misturá-lo no Nuggets com ou sem osso. As possibilidades são muitas e o objetivo é fazer as combinações mais eficientes para maximizar a lucratividade da companhia.

S&OP:

A frente de S&OP tomou forma como um projeto rally, ainda em implementação. “A ideia é tocar o bumbo sobre os resultados e aprendizados e ser o guardião do planejamento feito lá atrás, para avaliarmos se ele acabou fazendo sentido”, explica Stanley, acrescentando que o S&OP permite identificar trade offs e oportunidades que apareceram no meio do caminho entre o planejamento e a execução.

A BRF possui horizontes de S&OP locais na Ásia, no Oriente Médio e na Europa, além de uma frente global. Entre as discussões, estão as diferentes possibilidades de se fazer planejamento dentro de cada uma dessas unidades, respeitando suas peculiaridades.

As matérias a serem abordadas em cada fórum também estão entre os temas debatidos, assim como a definição dos responsáveis por eles. “Decidimos discutir pricing trimestralmente, em vez de semanalmente, e reservar as reuniões semanais para falar de temas mais vivos, como as mudanças de produtos e embalagens”, relata Stanley.

Quais foram os benefícios diretos?

Definição de processos mais ágeis e simples;

Atribuição de um novo papel da frente de planejamento, que se tornou a grande protagonista da jornada de crescimento da empresa;

Identificação de uma agenda de interdependência entre horizontes, processos e áreas;

Criação de um novo método para conectar diferentes engrenagens de tempo;

Otimização da rentabilidade e das decisões de investimento;

Visão mais ampla da cadeia, de ponta a ponta.

Quais são os próximos passos?

Consolidar a frente de S&OP, enfatizando seu papel colaborativo;

Simplificar a atuação da frente de S&OP, para que ela comece a habilitar as decisões de negócio, indo além do simples atendimento das necessidades transacionais.