

Fresco Co.

A *Fresco* é uma PME nacional que prepara vegetais frescos para saladas embaladas que são comercializados em supermercados, serviços de *catering* e outras lojas de produtos alimentares. Os donos da empresa produzem uma parte significativa dos vegetais que incorporam nos seus produtos. A empresa é, desta forma, um produtor vertical, com controlo desde a produção até ao consumidor final, o que é importante num sector de actividade onde a segurança e rastreabilidade é essencial. Para satisfazer os picos de procura, alguns vegetais são adquiridos a outros produtores agrícolas, em Portugal e Espanha.

A empresa vende os seus produtos a supermercados de referência em Portugal, especialmente saladas embaladas. Também vende através de grossistas a comerciantes independentes e vende matérias-primas para a elaboração de sandes e outros produtos alimentares prontos a comer. As vendas estão a crescer. A inovação é uma área crítica na indústria alimentar e a *Fresco* realiza actividades de marketing regulares e pesquisas de mercado, para o desenvolvimento de novos produtos.

No início da década de 2000, a empresa estava a ter um elevado crescimento. A procura de alimentos saudáveis começava a ser uma preocupação crescente da população. Os produtos de elevada qualidade da empresa adequavam-se a esta tendência de mercado. Contudo, apesar do crescimento das vendas, a rentabilidade da empresa estava a decair. O problema era visto como derivado da falta de controlo nos custos directos e indirectos.

Os processos operacionais e administrativos da empresa eram pouco eficientes e complexos. Os problemas eram exacerbados pelas demoras na disponibilidade da informação e pelas dificuldades em reconciliar informação do sistema informático da organização. A medida que aumentava a dimensão das operações, o efeito dessas ineficiências e demoras tinha crescido de forma desproporcionada, reduzindo a rentabilidade da organização. Um projecto de significativa dimensão foi iniciado para rever os processos operacionais e administrativos, assim como os sistemas.

O projeto começou numa *workshop* onde estiveram presentes os directores e gestores das áreas mais críticas do negócio, juntamente com a equipa da área de sistemas de informação, assim como outros especialistas. Nesta sessão de trabalho foram definidos os objectivos do investimento e uma rede de dependência de benefícios inicial. Como primeiro passo, as dimensões de um modelo de competências foi utilizado para avaliar os drivers da organização. Foi identificado que os clientes procuram constantemente novos produtos. Por outro lado existem pressões por parte de entidades reguladoras e agências para melhorar a logística dos produtos, em particular rastreabilidade de todos os ingredientes. As grandes superfícies de venda a retalho estão a aumentar a sua quota de mercado no sector e apresentam um poder negocial crescente.

A empresa apresenta alguns problemas internos. Em particular, existem níveis inaceitáveis de desperdício de materiais, atrasos e erros nos processos de administração e controlo.

Apesar da empresa produzir muitas das suas matérias-primas, uma parte crescente tem vindo a ser adquirida a outros produtores. O preço de aquisição de matérias-primas a produtores externos tem uma componente fixa e uma componente variável, que é calculada em função do preço de venda ao consumidor final. A complexidade deste tipo de cálculos tem sido um problema para a estrutura administrativa. Os pagamentos aos produtores são frequentemente realizados tarde e de forma incorrecta, criando problemas no relacionamento e fazendo aumentar os custos do negócio.

Existe a perspectiva que os sistemas informáticos existentes não respondem aos requisitos do negócio e que uma solução ERP seria desejável. No entanto, o sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), por si, não resolve o problema, é necessário identificar os objectivos e benefícios associados, assim como proceder à mudança organizacional necessária para alcançar esses objectivos.

Após alguma discussão, foram definidos alguns objetivos para o projeto de adoção de um ERP: simplificar e automatizar as transacções comerciais; integrar os principais processos e sistemas; melhorar o controlo financeiro dos activos e recursos do negócio.

Foi também identificado como necessário efectuar algumas alterações prévias nos processos organizacionais. Por exemplo, a utilização dos *scanners* para registo das matérias-primas utilizadas na produção poderia ser estendida para a entrega ao cliente, de forma a reduzir tempos de entrega e erros nas faturas. No entanto, a integração de processos distribuídos pela organização, desde a aquisição de matérias-primas até às vendas, passando pela produção, requerem um maior número de mudanças, nomeadamente um novo processo de planeamento, possibilitando informação em tempo real em todos os pontos na organização. Um factor considerado igualmente importante é reduzir o grau de “confidencialidade” no planeamento da produção, para disponibilizar informação a todos os intervenientes no processo.

Uma outra área de mudança diz respeito à identificação de KPI (*Key Performance Indicators*). A automatização dos processos permite dispor de informação precisa sobre o desempenho da organização para monitorar os aspectos mais críticos do negócio. É expectável que o projeto permita reduzir os custos de armazém em cerca de 200 mil euros. Por outro lado, foi estimado uma eventual redução de 2 pessoas, com um vencimento mensal, respetivamente de 1500 euros e 2200 euros. As melhorias em termos de necessidades de *cash-flow* permitem um ganho de 25.000 euros, em juros. Após a implementação do sistema o número de reclamações dos clientes diminuiu 25%. Foram também obtidas melhorias significativas no conhecimento dos clientes e rentabilidade dos produtos comercializados.

Atendendo à descrição apresentada elabore uma rede de dependência de benefícios.