

STAUFEN.

**FOCO NO
CLIENTE:
SATISFAÇÃO E
ASSERTIVIDADE
NA ENTREGA**

Lenovo

Como a Lenovo melhorou o desempenho de entrega e aumentou a satisfação do cliente com Lean.



Colaboradores da Lenovo durante o projeto na planta de Indaiatuba/SP

DIFERENTE É MELHOR



Segundo o ranking BrandZ, em 2017, a Lenovo foi eleita como a marca chinesa com maior presença global.

Fundada em 1984, em um depósito em Beijing, na China, a Lenovo cresceu e se tornou líder no segmento de computadores pessoais e uma das marcas mais inovadoras do mercado mundial. Considerada já há dois anos consecutivos a melhor marca de notebooks, está entre as 100 melhores marcas globais da atualidade. Atualmente avaliada em US\$ 43 bilhões e líder no fornecimento de tecnologia inovadora para os segmentos comercial, corporativo e de consumo, a Lenovo está presente em 160 países, com mais de 50 mil colaboradores, 37 fábricas, 15 laboratórios de pesquisa e desenvolvimento e uma média de 4 dispositivos vendidos a cada segundo.

Em 2019, a Revista Fortune reconheceu a marca como uma das mais admiradas em todo o mundo. A pesquisa contou com a participação de executivos, diretores e analistas financeiros que classificam as empresas da sua própria indústria em nove atributos de reputação, incluindo inovação, gestão de pessoas, uso de ativos corporativos, responsabilidade social, qualidade de gestão, solidez financeira e longo prazo, investimento, qualidade de produtos / serviços e eficácia global.

PONTO DE PARTIDA

Um projeto que teve como objetivo aumentar a satisfação do cliente através de melhores prazos e entregas

Responsável pela produção de equipamentos para computadores para diversos tipos de clientes, com mais de 300 funcionários na planta, a fábrica da Lenovo de Indaiatuba/ SP se viu diante de um grande desafio: aumentar a lealdade do cliente no Brasil, medida pelo NPS (do inglês, net promoter score), por meio de melhorar a entrega e, sobretudo, a informação de entrega.

A equipe tinha de melhorar seu fluxo E2E (end to end) para a redução do tempo de atendimento - desde a entrada do pedido ao faturamento - e aumentar a satisfação do cliente através da entrega no prazo esperado. A unidade também buscava melhorar seu desempenho, ganhar flexibilidade, previsibilidade e resposta rápida às necessidades dos clientes.

» Pela primeira vez, a Lenovo optou por levar os conceitos Lean, já bem explorados no chão de fábrica, para as áreas envolvidas nos processos de order fulfillment. Este foi um grande desafio! «

Ricardo Bloj,
Presidente da Lenovo Brasil.

DESDE O PRIMEIRO CONTATO ATÉ A ENTREGA FINAL



Desafios:

1. Garantir maior precisão nas informações e na comunicação com o cliente.
2. Aumentar a assertividade no cumprimento dos prazos de entrega.
3. Aumentar a acuracidade da ordem à entrega ao cliente (order-to-delivery process).
4. Melhorar o grau de satisfação do cliente, medido pelo Net Promoter Score (NPS).

TRANSFORMAÇÃO DE SUCESSO

De acordo com Ricardo Bloj President of Lenovo Brazil, o projeto só foi possível graças à interação entre as equipes e o engajamento criado pela Staufen Tática com todos os membros dos projetos.

Através de implementação rápida de 21 quick wins, o trabalho ganhou credibilidade e alguns resultados foram colhidos rapidamente nos primeiros 3 meses em alguns segmentos de mercado. Enquanto isso, as melhorias mais estruturantes de processos e nos sistemas eram desenvolvidas, testadas e amadurecidas, através da aplicação de 13 diferentes frentes de melhoria específicas para os principais pontos de fragilidade do fluxo.

Projeto foi um dos habilitadores que levaram a Lenovo a se consolidar como líder de mercado.





ABORDAGEM E SOLUÇÃO

Para atingir o objetivo de reduzir o tempo de atendimento e cumprir prazos de entrega, a Lenovo contratou a Staufen Tática, subsidiária brasileira da Staufen AG – Consultoria Internacional de Lean Management – para executar um diagnóstico do fluxo E2E. Um mapeamento do processo identificou oportunidades de melhoria e levantou potenciais benefícios com a aplicação dos conceitos de Lean Six Sigma, além de coordenar e executar projetos de melhoria com foco na redução do lead time do processo E2E da planta de Indaiatuba.

Por meio de uma abordagem que teve como foco os principais pontos de fragilidade no processo E2E, foram destacadas melhorias no planejamento de demanda, nas políticas e no processo de supply chain nacional e internacional. Além disso, outros pontos relevantes do fluxo, como de gerenciamento de pedidos nos diferentes segmentos de mercado, crédito e customização de produtos, também mereceram uma solução específica.

Todos os esforços foram focados na redução de leadtime de todo o processo, de forma a cliente receber mais rapidamente, seu produto final e as informações necessárias durante o processo de atendimento das ordens.

O projeto ainda garantiu a confiabilidade de informações e confirmações ao longo do fluxo E2E e obteve resultados significativos de entrega e redução de prazos dentro de 6 meses.



»» A experiência da Staufen, com a dedicação e colaboração do time Lenovo, está promovendo uma mudança significativa nos processos. Aliando a metodologia do Lean Six Sigma ao nosso dia-a-dia, de forma simples e prática, os consultores engajaram a todos para promover uma mudança nos controles e medições dos processos, iniciando uma transformação que atingiu todos os níveis da Lenovo. Já começamos a colher os primeiros resultados. A Staufen demonstrou, ao decorrer deste projeto, um grande profissionalismo, parceria e dedicação, suportando a Lenovo a identificar e implementar os projetos de melhorias necessários.

Ricardo Bloj,
Presidente da Lenovo Brasil



ALGUNS PROJETOS IMPLEMENTADOS



PROBLEMA

SOLUÇÃO
ENCONTRADA



Dificuldades de processamento e gerenciamento dos pedidos

Integração das equipes (finanças, customer fulfillment, logística, planejamento e fábrica)

Longo lead time de planejamento de materiais

Inventários estratégicos, sem gerar obsolescência de materiais

Diferentes processos de pedido para cada segmento (corporativo, varejo, web)

Padronização dos processos de pedidos

Dificuldade para estimar data de entrega de equipamentos customizados

Novo processo com ferramenta específica para estimativa mais precisa nos pontos corretos

Produtos customizados para cadastro no sistema

Novo fluxo de registro de produtos

Demora na validação de crédito para novos clientes

Otimização do processo de validação de crédito

Falta de informações precisas sobre o varejo

Ferramenta de comportamento das vendas

Problemas na distribuição e planejamento

Planejamento Colaborativo: compromisso com os varejistas de se trabalhar com 2 semanas de inventário

RESULTADOS OBTIDOS

Dezenas de processos, controles, papéis e responsabilidades foram definidos no fluxo E2E, que foi totalmente otimizado, com metas para cada etapa. Os custos com fretes – que passaram de aéreos para exclusivamente marítimos – foram reduzidos em 90%.

Os projetos foram implementados dentro do período estabelecido, com resultados rápidos sobre os indicadores escolhidos. O projeto gerou maior competitividade imediata de mercado, através do aumento da satisfação do cliente pelo atendimento dentro das expectativas de prazo.

A partir destes resultados, a Lenovo:

- Alavancou sua jornada de sucesso - com o cliente no centro
- Conquistou engajamento entre os funcionários
- Aplicou com sucesso os conceitos Lean em processos administrativos

NÚMEROS:

Satisfação do Cliente – Entrega: aumentou da nota 6,7 para 7,6

Acuracidade de Entrega da Manufatura: passou de 64% para 89% de assertividade no cumprimento dos prazos

Acuracidade da Ordem à Entrega ao Cliente (order to deliver): passou de 75% para 85%

NPS (Net Promoter Score): passou de 21 para 56 pontos. Zona de qualidade de performance

BENEFÍCIOS:

MELHOR RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

MENOR TEMPO DE RESPOSTA AO CLIENTE

INFORMAÇÕES MAIS PRECISAS

MENOR RETRABALHO

ENTREVISTA

Ricardo Bloj

Presidente da Lenovo do Brasil



Quais expectativas você teve quando a Lenovo começou a implementar o End-to-End (E2E)?

Este projeto, como todas as ações que realizamos na Lenovo, tem como principal objetivo manter o cliente no centro de nossas operações. Especificamente, neste caso do projeto E2E, nossa meta era aumentar a satisfação de nossos clientes com melhores leadtimes e entregas - desde a confirmação do pedido até a data de entrega do produto.

Quais efeitos positivos surpreenderam mais você?

Houve vários resultados positivos neste projeto. Em particular, gostaria de observar a popularidade interna do conceito Lean Six Sigma, que vai além do ambiente de produção, que sempre usou esse método. Expandir isso para outras áreas, como vendas, cadeia de suprimentos e operações de vendas, nos levou a outro nível.

Onde ou para quais tópicos você teve que se envolver diretamente para “derrubar barreiras ou paradigmas” na busca da melhoria desejada?

A metodologia usada para este projeto deu às equipes a capacidade de revisar processos e superar obstáculos para qualquer obstáculo em potencial. A tarefa da liderança é desafiar as equipes a pensar fora da caixa, facilitar a implementação de melhorias e definir metas agressivas.

Estas expectativas foram alcançadas? Você tem exemplos disto?

Sim, nossas expectativas foram atendidas. Fomos capazes de mapear todas as áreas envolvidas neste projeto, o que nos deu mais de 100 oportunidades de melhoria, 21 quick wins e 18 projetos. Nossas métricas de experiência do cliente (Net Promotor Score - NPS) e satisfação do cliente melhoraram significativamente.

Quais são os próximos passos? Como atuará a Lenovo a curto e longo prazo no que diz respeito à digitalização?

Um dos nossos principais objetivos é continuar aplicando o Lean Six Sigma no ambiente administrativo, pois ainda vemos muitas oportunidades de aplicar esse método que vem otimizando e padronizando nossas operações.

No curto prazo, pretendemos iniciar e implementar projetos de automação de larga escala, como projetos de digitalização e Internet das Coisas, para otimizar a visibilidade dos dados críticos da empresa e seu monitoramento.

A longo prazo, precisamos aprimorar esses processos de digitalização usando inteligência artificial na tomada de decisões críticas para poder prever e alertar possíveis situações problemáticas. Também tentaremos unir o ambiente físico e virtual (Digital Twin) para adquirir a capacidade de simular projeto, produção, cadeia de suprimentos, etc., antes de implementá-lo no mundo físico.

SOBRE NÓS

Inside every company there is an even better one.

Com esta convicção, a Staufen tem qualificado empresas e funcionários há mais de 25 anos.

340

colaboradores

320

milhões R\$ receita

> 90

Parceiros Best Practice

17

idiomas

7.000

participantes dos treinamentos
todos os anos

BRASIL

STAUFEN.Tática

Consultoria.Academia

Escritório Sede Campinas
Rua Guapuruvu, 180, sala 7 - Alphaville
13098-322 Campinas, SP

☎ +55 19 3262-0011

Escritório Porto Alegre
Rua Castro Alves, 600 - Independência
90430-130 Porto Alegre, RS

☎ +55 51 4042-8136

www.staufen-taktica.com.br
contato@staufen-taktica.com.br

HEADQUARTERS ALEMANHA

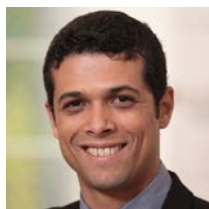
STAUFEN.AG
Consulting.Academy.Investment

Blumenstraße 5
D-73257 Kongen, Germany

☎ +49 7024 8056 0

contact@staufen.ag
www.staufen.ag

CONTATO:



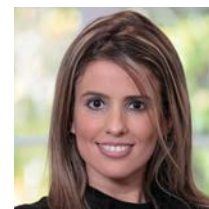
Dário Spinola
Managing Director

d.spinola@staufen-taktica.com.br



Fabio Silva
Partner

f.silva@staufen-taktica.com.br



Luciana Barros
Marketing Manager

l.barros@staufen-taktica.com.br

STAUFEN.

INSIDE EVERY COMPANY
THERE IS AN EVEN BETTER ONE.

