

3 Estudo de caso

A empresa referenciada nessa dissertação é a S.S.WHITE, atualmente com 178 funcionários diretos, está no mercado há mais de 160 anos e no Brasil presente há mais de 90 anos, fabricando medicamentos, correlatos e instrumentos para o mercado odontológico. O portfólio de produtos da empresa é de aproximadamente 250 *SKUs* (*Stock Keeping Unit* ou Unidade de Manutenção de Estoque), 200 deles só de instrumentos. Contudo, o produto mais vendido é o anestésico. A empresa exporta para 10 países, sendo que o Brasil ainda é o maior mercado. Os clientes diretos da empresa são dos distribuidores, denominados Dentais, que abastecem a área médica através de clínicas, consultórios, faculdades e Governo, que subsequentemente atendem aos pacientes.

3.1 História da Empresa

Fundada na Pensilvânia em 1844 por Samuel Stockton White, a S.S.WHITE chegou ao Brasil em 1919 como S.S.WHITE Dental Manufacturing e começou suas atividades na intermediação e promoção de vendas. Já como S.S.WHITE do Brasil passou a industrializar em 1929 os produtos Pasta Dentifrícia e a Oralina. Ampliou a linha de produtos em 1930 e começou a oferecer o produto Cel-Lac, Revestimento, Amálgamas, Brocas e Cimentos.

Conquistou grande prestígio nacional a partir de 1934 quando passou a oferecer seus Equipos, cadeiras e esterilizadores diretamente a varejistas. Em 1937 a S.S.WHITE decidiu fabricar no Brasil o anestésico local Novocol e acabou por dominar o mercado nesta linha de produto.

Com a restrição às importações em 1955, a S.S.WHITE do Brasil suspendeu a venda de aparelhos importados e concentrou seus negócios na venda de produtos de consumo.

Um ano mais tarde deu mais um passo decisivo e comprou a DENTAL DUFLEX, empresa criada em Juiz de Fora, em 1942, para fabricação de instrumentos, não só mantendo os profissionais, mas ainda os enviando para a matriz na Filadélfia para que absorvessem toda a moderna tecnologia lá desenvolvida. Iniciou-se uma nova era na indústria brasileira que fez da DUFLEX uma marca altamente respeitada.

Em 2000 a DUFLEX mais uma vez, mostrando-se na vanguarda das empresas de instrumentos odontológicos no Brasil, foi a primeira empresa brasileira neste ramo de atividade a conquistar a certificação ISO 9001.

Mesmo com perspectivas não muito otimistas na época para a economia do País, em 1978, a S.S.WHITE acreditou no potencial do mercado brasileiro e resolveu construir uma nova unidade capaz de produzir três a quatro vezes mais. Situada numa área de 6 mil m², a nova fábrica de instrumentos foi montada com *layout* e tecnologia que atendem os mais modernos conceitos de qualidade e produção.

Hoje, a S.S.WHITE, com seus mais de 90 anos de atuação no mercado odontológico nacional e internacional, apresenta alguns produtos de sua linha, resultantes do esforço constante em dotar a odontologia com os mais avançados materiais dentários, inclusive os famosos instrumentos com a marca DUFLEX, os únicos produzidos no Brasil que obedecem à fórmula padrão de qualidade do aço, modelo técnico, têmpera, dureza e resistência, caracterizados pela garantia S.S.WHITE.

Atualmente, a S.S.WHITE do Brasil atua de forma independente e não se reporta à matriz na Filadélfia.

- Missão:
 - ✓ Desenvolver e fabricar produtos odontológicos de alta qualidade, objetivando contribuir para a saúde da sociedade Brasileira e Internacional.
- Política de Qualidade:
 - ✓ Através de melhorias contínuas, buscar a satisfação das necessidades de seus clientes, assegurando a qualidade em toda a atividade industrial, especificando e alocando recursos para alcançar os objetivos e continuar mantendo em patamar elevado os níveis de aceitação no mercado de produtos odontológicos.
 - Objetivos da Qualidade
 - ✓ Garantir a plena satisfação das expectativas de seus clientes, por meio da mais alta qualidade dos produtos, serviços e diferenciado atendimento;
 - ✓ Dar ênfase ao crescimento do ser humano e ao trabalho participativo, capacitando e motivando sempre que for necessário;
 - ✓ Controlar a eficácia dos principais processos;
 - ✓ Assegurar a qualificação dos fornecedores.

3.2 Portfólio

A SSWhite/Duflex é certificada pela ISO 9001 e todos seus produtos e instrumentos são registrados na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

As linhas de produtos que a empresa oferece atendem boa parte das necessidades do mercado odontológico. São instrumentos, medicamentos, cimentos, vernizes, polidores, ligas para amálgama, material para tratamento de prevenção e de próteses, clareadores para estética e outros apresentados na Figura 12.



Figura 12 - Linha de Produtos SSWhite

Fonte: SSWhite

Para facilitar o trabalho do dia a dia, a SSWhite agrupou sua linha de produtos em apenas oito, segundo o grau de importância, tipo e característica de produto.

Através de levantamento de dados junto à empresa, foi possível elaborar a Tabela 5, onde estão relacionados os oito grupos com informações de participação do faturamento da companhia e ranking de margem de cada grupo de produto referente ao ano de 2011 e primeiro trimestre de 2012.

O produto mais vendido é o anestésico local, com 40,1% do faturamento médio mensal da empresa, que se refere a apenas um *SKU*. Ele foi alocado num grupo separado devido ao seu grau de importância, pois está no mercado há 30

anos, sempre com grande participação no faturamento da empresa, apesar de aparecer no antepenúltimo lugar do ranking de margem de produto.

Os Vidrions, com nove *SKUs*, fazem parte da linha de cimentos, mas foram destacados por representarem aproximadamente 20% do faturamento médio mensal da empresa e mediana posição no ranking de margem. Os demais cimentos foram alocados no grupo diversos.

Tabela 5 - Ranking de faturamento e margem – 2011/2012

LINHAS DE PRODUTOS	Participação no Faturamento	LINHAS DE PRODUTOS	Ranking de Margem
ANESTESICO LOCAL	40,1%	DUFLEX-II	19,7%
VIDRIONS	19,7%	INSTRUMENTTO EM GERAL	13,4%
DIVERSOS	16,8%	APARELHOS	13,1%
INSTRUMENTTO EM GERAL	10,9%	GRAMPOS	13,0%
LIMALHAS	4,5%	VIDRIONS	12,4%
GRAMPOS	3,1%	ANESTESICO LOCAL	11,6%
DUFLEX-II	2,6%	LIMALHAS	9,6%
APARELHOS	2,4%	DIVERSOS	7,3%

Fonte: SSWWhite

Fonte: Criado pela autora com dados da SSWWhite

A linha Duplex-II, que proporciona maior margem à empresa, refere-se a instrumentos com fabricação terceirizada. Os grupos Duplex-II e Instrumentos em geral oferecem maior rentabilidade, porém juntos representam apenas 12% do faturamento médio mensal, com aproximadamente 200 *SKUs*. A linha de instrumentos como um todo, fabricação própria e de terceiros, está consolidada no mercado há 70 anos. Grandes universidades do Brasil só usam a marca Duflex e indicam aos alunos por causa da qualidade percebida pelos profissionais do mercado odontológico.

O Gráfico 2, elaborado por meio de levantamento de dados junto à empresa, ilustra melhor o posicionamento dos oito grupos de produtos, com destaque para Anestésico e Vidrions. Esses números contribuíram para decisão do foco do estudo, pois como a quantidade de *SKUs* e variabilidade de produtos são grandes, o estudo e a implementação do planejamento colaborativo da demanda se tornaria complexo se aplicado a todos os produtos comercializados pela empresa.



Gráfico 2 - Dados ilustrativos do posicionamento dos produtos: Lucro x Margem – 2011/2012

Fonte: Criado pela autora com dados da SSWhite

Logo, o foco do estudo foi nas linhas Anestésico e Vidrions por causa dos seguintes motivos:

- ✓ Representam juntas aproximadamente 60% do faturamento da empresa;
- ✓ Apresentarem concorrência mais acirrada;
- ✓ Número de *SKUs* reduzido, que facilita os trabalhos.

Apesar dos instrumentos, fabricação própria e terceira, oferecerem maior rentabilidade à empresa, não foram escolhidos, porque:

- ✓ Representam juntas apenas 12,5% do faturamento da empresa;
- ✓ Mercado consolidado há 70 anos;
- ✓ Elevado número de *SKUs*.

Contudo, quando a prática dos conceitos do planejamento colaborativo de demanda estiver madura na empresa, a linha de instrumentos também será contemplada, pois a organização saberá contornar o grau de complexidade que o elevado número de *SKUs* resultará por causa de maior número de interações com fornecedores, clientes e previsões.

O Quadro 1 oferece informações objetivas sobre os grupos de produtos: anestésico, Cimentos Vidrion e instrumentos.

Quadro 1 - Principais linhas de produtos SSWhite

	<p>Anestésico Local 100 O anestésico do tipo local é vendido em caixa com 50 tubetes específico para procedimentos odontológico. Quando aplicado em terminações nervosas sensitivas ou em troncos nervosos condutores de sensibilidade, bloqueiam de modo transitório a transmissão do potencial das ações nervosas, causando perda de sensações.</p>
<p>Cimentos Ionômero de Vidro Produto é apresentado em frasco líquido e outro pós que combinados são usado para procedimentos odontológico de cimentação, restauração, forração, selagem de cicatrículas e fissura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vidrion C: Cimentação de pinos e restauração de metais e cerâmicas • Vidrion R: Restauração de dentes provisórios e definitivos • Vidrion F: Forro cavitatório e selante de cicatrículas e fissura • Vidrion N: Núcleo de preenchimento 	
	<p>Instrumentos A linha de instrumentos é composta por subgrupos de produtos, que são: Alavancas; Bandejas; Calcadores; Condensadores; Escavadores; Esculpidores; Espátulas; Exploradores e Seringas. Há também três linhas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baby, que são instrumentos apropriados para criança pequena; -Cirurgia, são instrumentos específicos para cirurgias bucais. - Every-Day, é um kit de quatro instrumentos mais usados pelos dentistas que oferecem mais praticidade e ergonomia.

Fonte: Criado pela autora com dados da SSWhite

3.3 Clientes

Embora o Gráfico 3 apresente a participação de faturamento de 2011 de apenas as principais linhas, anestésicos e vidrions, a mesma representatividade por região também pode ser aplicada para o faturamento total, já que os dois produtos juntos são responsáveis por 60% do faturamento da empresa. A região Sudeste concentra 26% do faturamento da empresa, 15% de anestésico e 11% do Vidrion. Ainda que a região nordeste tenha ficado em terceiro lugar no que se refere ao faturamento total anual, é a segunda região que mais vende anestésico.

Este comportamento pode ser compreendido, analisando o Gráfico 4 que explana o ranking de faturamento e quantidade de Dentais por região.

Observa-se que o Sudeste concentra 55% do faturamento total da empresa com 47% das Dentais na região Sudeste, o Sul com 23% do faturamento e reúne 24% das Dentais.

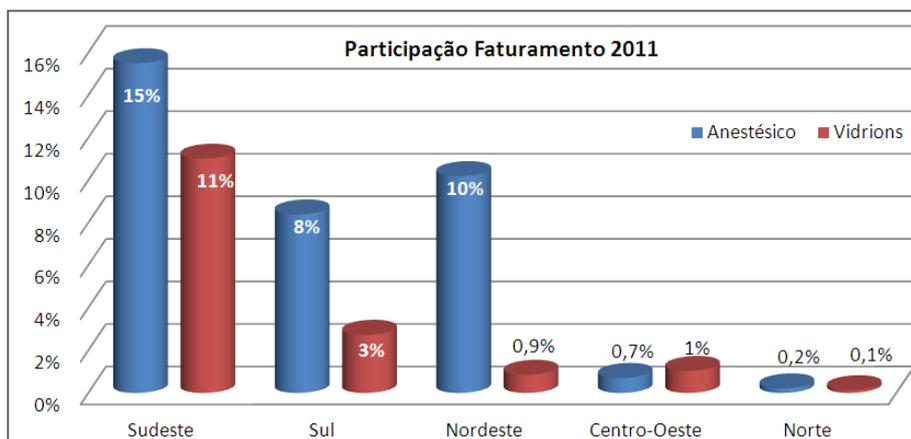


Gráfico 3 - Participação no faturamento 2011 – Anestésico e Vidrions
Fonte: Criado pela autora com dados da SSWhite

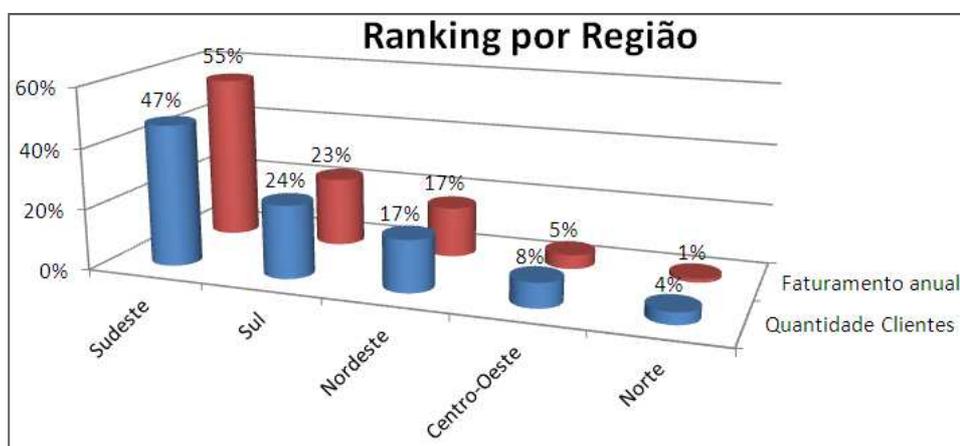


Gráfico 4 - Ranking faturamento e quantidade de clientes por região
Fonte: Criado pela autora com dados da SSWhite

No entanto, observa-se no Gráfico 5 a curva ABC das Dentais que apenas 15% de todos os clientes ativos da empresa são responsáveis por 60% do faturamento da organização e outros 60% dos clientes ativos representam apenas 10% do faturamento.

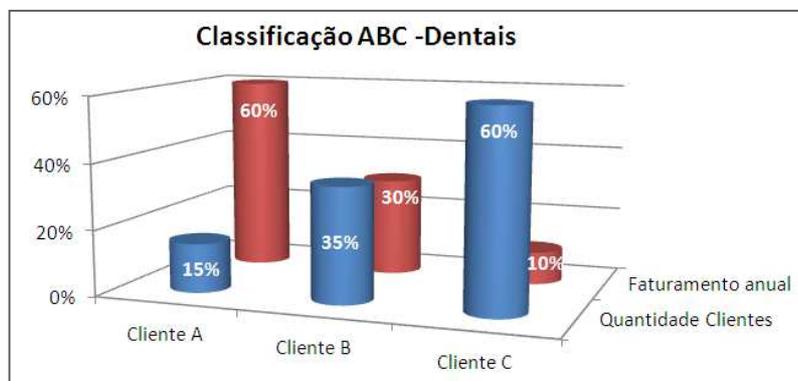


Gráfico 5 - Classificação ABC por Cliente
Fonte: Criado pela autora com dados da SSWhite

Pode-se concluir que a empresa SSWhite concentra seu faturamento em poucos clientes da região Sudeste, vendendo principalmente anestésico e vidrions.

3.4 A concorrência

Nota-se que é difícil a mensuração da concorrência do mercado odontológico de instrumentos, medicamentos e correlatos, porque não existe um instituição igual à ACNielsen para medir o mercado, e a ABIMO (Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios) e ABO (Associação Brasileira de Odontologia) não fazem este tipo de trabalho. Análise detalhada do mercado Odontológico como um todo está no Apêndice I.

A ACNielsen, presente em vários países, oferece soluções integradas por meio de variedades de informações de mercado, sofisticados sistemas, metodologias analíticas, e profissionais especializados. Os principais produtos oferecidos são: medição de *performance* do mercado; análise de dinâmica do ponto de venda; diagnóstico e resolução de problemas de marketing e vendas, e identificação e captação de oportunidades de crescimento. Os principais segmentos que a ACNielsen atua são ligados ao consumidor final, tais como: alimentos e bebidas; higiene e beleza; limpeza caseira e cuidados pessoais.

Devido à falta de pesquisas oficiais a respeito do *Market share* da SSWhite e seus concorrentes, a Tabela 6 apresenta informações que a empresa obteve junto às principais Dentais, correspondente ao cenário de 2011. O anestésico local da empresa SSWhite com 33% do mercado perde apenas para o concorrente B com 43% de *Market share*.

Tabela 6 - Market Share Anestésico e Ionômero de Vidro

Produtos	Market Share
Anestésio Local	
Anestésio Local (SSW)	33%
Concorrente A	7%
Concorrente B	43%
Concorrente C	20%
Ionômero de Vidro	
Vidrions (SSW)	49%
Concorrente D	51%
Outros Ionômero de Vidro	0,5%

Fonte: Criado pela autora com dados da SSWhite

Segundo informações da empresa em estudo, em 1994, quando o Ionômero de vidro Vidrion chegou ao Brasil era único no mercado, pois os concorrentes importados começaram chegar três anos depois. Hoje, o Vidrion detém pouco menos da metade do mercado, com aproximadamente 49%, e vem perdendo mercado a cada ano, devido à impontualidade no atendimento aos pedidos de clientes (Dentais).

Com os mesmos dados ilustrados no Gráfico 6 é possível visualizar melhor a dinâmica da concorrência atual. O nome dos concorrentes foi ocultado, porque as informações aqui demonstradas não são oriundas de fontes oficiais.

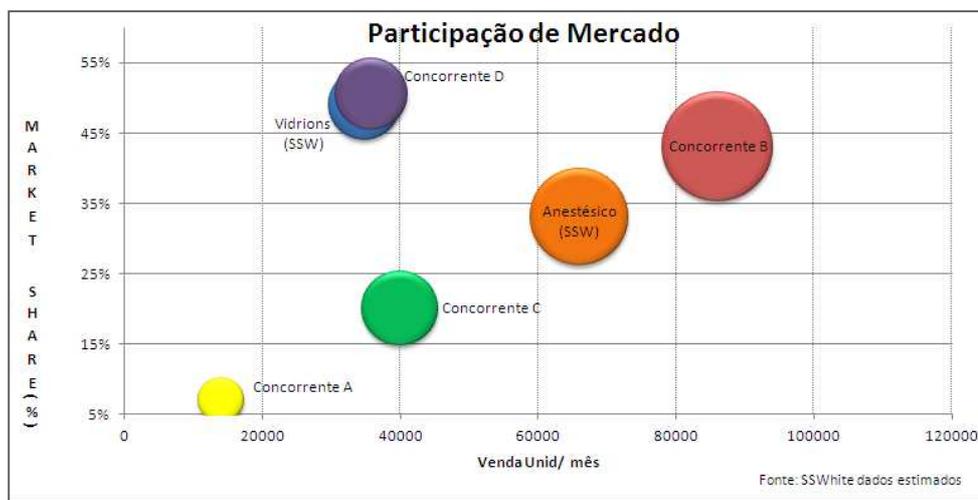


Gráfico 6 - Market Share Anestésico e Ionômero de Vidro

Fonte: Criado pela autora com dados da SSWwhite

3.5 Situação Atual da Empresa

O último biênio (2010/2011) da S.S.White foi marcado pela turbulência interna gerada por divergências estratégicas referentes ao rumo da empresa o que provocou estagnação do seu faturamento anual, com a conseqüente perda da liderança na participação de mercado de alguns produtos de sua linha e o declínio da saúde financeira da empresa. O Gráfico 7 ilustra uma queda de aproximadamente 18% do faturamento anual de 2011 em relação 2010.

No início de 2012 a nova diretoria que assumiu a empresa estabeleceu estratégias de curto prazo. Algumas das ações definidas foram:

- ✓ Meta agressiva do Faturamento para 2012
- ✓ Forte ação direcionada de vendas e marketing.
- ✓ Renegociação do passivo.

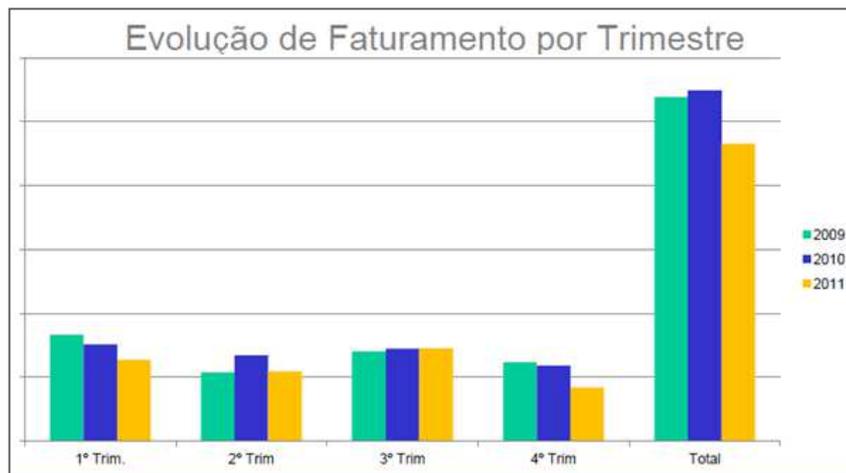


Gráfico 7 - Evolução do Faturamento por Trimestre

Fonte: Criado pela autora com dados da SSWhite

Espera-se que a implementação do planejamento colaborativo da demanda possa contribuir com a volta do crescimento da empresa através do balanceamento da demanda e oferta.