

O case das fraldas descartáveis Neném Feliz

Novaes, A.G. – Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição,
Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 4ª Edição (Cap. 7), 2015.

Uma cadeia varejista possui várias lojas numa cidade, vendendo fraldas descartáveis da marca Neném Feliz, produzidas por uma grande indústria. Numa fase anterior, cada loja fazia periodicamente o levantamento do estoque e comunicava o resultado à administração central. Lá se fazia a análise das necessidades de reposição dos estoques das lojas, o setor de compras negociava o preço, e depois providenciava o pedido. O fornecedor planejava a entrega e, no dia aprazado, a mercadoria era entregue no CD do varejista, a partir do qual as lojas eram abastecidas.

Numa segunda etapa, o varejista estabeleceu a ligação de seu CD com o computador do fornecedor, via *EDI*. Os pedidos passaram a ser enviados ao fornecedor por *EDI*, mas era o varejista que determinava as quantidades necessárias para reposição de seus estoques. Esse sistema é o *RMI*, *Retail Managed Inventory*, ou Estoque Gerenciado pelo Varejista. Como vimos no caso da Procter & Gamble, essa sistemática gera pedidos em grandes volumes para facilitar as compras, reduzir os custos de transporte e garantir preço unitário menor para o varejista. É comum também, nessa modalidade, que o varejista solicite ao fornecedor formas customizadas para o produto, tais como embalagens especiais, por exemplo. Pedidos emergenciais, para cobrir falhas de previsão dos gerentes das lojas, também são frequentes. Além disso, no caso em questão, o produto era entregue separadamente às lojas, em resposta direta aos seus pedidos.

Visando evoluir para o *VMI*, os executivos do fabricante e da cadeia varejista se reuniram para traçar um plano de trabalho. Alguns pontos importantes foram definidos:

- Estabelecer um firme compromisso entre a alta administração das duas empresas visando se chegar a um resultado efetivo e satisfatório para ambas;
- Alocar todos os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para alcançar os objetivos desejados;
- Formar uma equipe de projeto com plenos poderes, seguindo um plano de trabalho e um cronograma a serem previamente definidos;
- O objetivo central do projeto seria prioritariamente estabelecer um nível de serviço elevado para os consumidores, além da redução dos níveis de estoque e das rupturas.

Essa preocupação dos dirigentes das duas empresas fazia sentido, pois alguns fracassos em tentativas anteriores mostraram várias dificuldades na implantação desse sistema. Um ponto falho básico era a falta de liderança na condução do processo. As diretorias designavam as equipes, que depois ficavam soltas, sem poder atuar sobre a estrutura administrativa e operacional das duas firmas. Os gerentes, não querendo perder poder, boicotavam o novo projeto e a alta administração não tinha disponibilidade de tempo, nem motivação, para interferir nas contendas.

Outro ponto negativo era a inconsistência dos dados. Muitas vezes, o registro das unidades em estoque, no computador, não coincidia com o estoque físico, devido a vários fatores. Era necessário, então, ir a fundo e sanar todas as possibilidades de falhas no registro e na sistemática de armazenagem dos produtos no CD central e nas lojas.

Um terceiro elemento que precisava ser contornado era a tradição dos gerentes da cadeia varejista em não respeitar os lotes encomendados. Ao perceberem que a demanda era maior do que imaginavam, colocavam pedidos emergenciais junto ao fornecedor, que, quase sempre, procurava atendê-los. Essa prática tinha respaldo na equipe de vendedores do fabricante, que recebia comissões em função do volume vendido, sem qualquer consideração sobre eventuais impactos negativos no processo produtivo e nos seus custos.

Finalmente, a equipe do projeto sabia que o seu sucesso dependeria de um acompanhamento diário e detalhado do processo, não somente na fase de planejamento e implantação, como também no monitoramento dos resultados. Assim, após as reuniões estratégicas da alta administração das duas empresas e da designação da equipe, passou-se ao trabalho, que seguiu, em linhas gerais, os seguintes passos:

- Reunião inicial da equipe, envolvendo elementos da área comercial das duas empresas, do setor de logística e da área de informática, visando detalhar a programação dos trabalhos;
- Análise detalhada dos pontos vulneráveis no registro, alocação física e controle de estoque, e correções;
- Definição da política de estoque, considerando os níveis de atendimento ao consumidor, lotes de entrega, forma de embalagem, etc.;
- Definição do conteúdo e da forma das mensagens a serem trocadas por *EDI*, envolvendo níveis de estoque, pedidos extras, avisos de entrega e de recebimento, etc.;
- Realização de testes efetivos de *VMI* tão logo o sistema estivesse pronto, elegendo uma loja piloto e acompanhando detalhadamente o processo;
- Análise dos resultados pela equipe do projeto, identificando pontos fracos, realizando as alterações necessárias e testando novamente o sistema;
- Apresentação dos resultados em reunião conjunta das duas diretorias;
- Decisão quanto a estender o projeto às demais lojas e, paulatinamente, a uma série de outros produtos. Para isso, seria feita uma classificação *ABC* dos *SKUs* dos diversos produtos do mesmo fornecedor e, a seguir, a definição do sequenciamento adequado;
- Antes de estender o projeto a todas as lojas, planejar e implantar o sistema de *cross-docking*, no CD da empresa varejista.

No caso em análise, o projeto piloto de implantação do *VMI* na reposição de estoques das fraldas descartáveis Neném Feliz produziu resultados satisfatórios, como mostra a Tabela 7.5. Os valores indicados nessa tabela referem-se apenas à loja submetida ao projeto piloto. Três elementos são utilizados na avaliação dos resultados: o nível de venda do produto; o estoque médio, medido em dias; e o nível de ruptura, medido em porcentagem do volume vendido.

Observa-se que o nível de estoque caiu bastante após a introdução do *VMI*, o mesmo acontecendo com os índices de ruptura do estoque. Esse último índice é difícil de medir na prática, pois o consumidor, não encontrando o produto na gôndola, pode decidir por uma entre várias atitudes, conforme discutido anteriormente.

Além dos benefícios listados na Tabela 7.5, que se referem tão-somente à loja sujeita ao teste piloto, o sistema *VMI*, se adotado juntamente com *cross-docking* no CD do varejista, pode gerar redução apreciável do nível de estoque do produto no depósito, liberando também espaço vital para outras atividades.

Uma vez implantado o sistema *VMI*, o processo segue uma rotina diária de atividades, com ciclo de 24 horas, conforme pode ser visto esquematicamente na Tabela 7.6. O processo começa no instante em que uma consumidora padrão vai à loja, num momento crítico, que ocorre, neste caso, na parte final do horário de vendas. Nessa fase, as compras do dia reduzem bastante o nível de estoque do produto na loja. A compra da consumidora é registrada no caixa. Ao fim do expediente, o sistema computacional da loja consolida todas as vendas do produto registradas no dia e envia, por *EDI*, o nível de estoque resultante para o computador do fornecedor. Esse último realiza as atividades que lhe cabem durante o dia seguinte e, ao fim da tarde, um carregamento do produto, cobrindo as necessidades das lojas, é descarregado no CD do varejista, num processo de *cross-docking* pré-agendado.

Tabela 7.5 – Resultados obtidos com o projeto piloto de *VMI*

| Mês → | <i>RMI</i> (Estoque Gerenciado pelo Varejista) | | | <i>VMI</i> (Estoque Gerenciado pelo Fornecedor) | | |
|----------------------|--|------|------|---|------|------|
| | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr |
| Vendas (*) | 100 | 130 | 92 | 98 | 105 | 112 |
| Estoque médio (dias) | 42,7 | 43,9 | 39,1 | 16,6 | 20,2 | 18,3 |
| Nível de ruptura (%) | 3,8 | 9,2 | 9,1 | 5,3 | 4,7 | 4,5 |

(*) Nível relativo, sendo o valor de Novembro = 100

Tabela 7.6 - Ciclo típico do processo *VMI*

| LOCAL | HORA | AÇÃO |
|-----------|----------------|---|
| Loja | 19:45 | A consumidora entra na loja |
| | 19:50 | A cliente vai até a gôndola e coloca as fraldas no carrinho |
| | 20:30 | No caixa, o código de barras é lido e a compra é registrada |
| | 00:00 | O computador da loja consolida todas as vendas do produto, do dia |
| | 00:10 | Por <i>EDI</i> , o saldo disponível no estoque é enviado ao fornecedor |
| Indústria | 08:00 | Na indústria, o sistema de <i>VDI</i> calcula a reposição necessária |
| | 10:00 | No depósito, é feita a separação e montados os paletes |
| | 13:00 | Envia notificação de entrega ao varejista e marca entrega para 17hs |
| | 13:05 | Na loja, é preparado o recebimento a partir das informações do <i>EDI</i> |
| | 1600 | Veículo sai com o produto de todas as lojas do varejista |
| Loja | 1700 | A carga é recebida no CD central do varejista (<i>cross-docking</i>) |
| | 17:30 | Notas fiscais prontas e veículos saem com a carga p/ lojas |
| | 18:00 às 19:30 | Lojas recebem o produto e abastecem as gôndolas imediatamente |
| | 19:45 | Uma nova consumidora entra na loja para comprar o produto |

Além dos benefícios de redução dos níveis de estoque e de ruptura do mesmo, o processo *VMI* traz também outras vantagens às empresas participantes. Em primeiro lugar, por controlar mais de perto as vendas, os níveis de estoque e as rupturas, o sistema reduz os níveis de erros das estimativas. Assim, nas épocas de festas e noutras ocasiões específicas, os gerentes conseguem estimar com mais acuidade as tendências da demanda. Em segundo lugar, podem-se conseguir reduções significativas nos custos de transporte, principalmente quando as entregas do produto deixam de serem feitas loja por loja, passando a serem realizadas, de forma consolidada, no CD do varejista (*cross-docking*). Um outro ponto muito importante nesse processo é a liberação dos vendedores da indústria e dos compradores do varejista para atividades mais nobres. A parte repetitiva do processo é realizada agora pelos computadores, ficando o pessoal do setor livre para visitas *in loco* às lojas, troca de ideias,

programação conjunta de promoções, planejamento da introdução de novos produtos, etc. Finalmente, o consumidor final é beneficiado, pois encontra o produto desejado, no momento em que o necessita.