

REVISÃO DE UM PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE ESTOQUES

Anderson F. de A.

Dr. Paulo Sergio de Arruda Ignácio

Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo
Laboratório Aprendizagem em Logística e Transporte

RESUMO

Este artigo tem por objetivo demonstrar a revisão de um modelo de gerenciamento de estoques pelo fornecedor (*VMI -Vendor Managed Inventory*) em uma das mais competitivas empresas na área de energia sustentável do mundo.

Esta revisão foi necessária devido a dois problemas apresentados no programa adotado pela empresa: Critérios mal definidos de bonificação, que causavam prejuízos devido à realização de pagamentos a clientes que não possuíam o perfil necessário para participar do programa, e regras/processos não claros que conseqüentemente não eram respeitados, causavam descrédito ao programa e levavam a perdas constantes de clientes.

O método escolhido para a definição do novo programa foi à realização de entrevistas com as áreas da companhia e clientes, juntamente com a revisão dos processos. Foram avaliados os pontos positivos do programa adotado, as oportunidades de melhoria e o alinhamento das expectativas dos revendedores e empresa. Com base nas observações, ajustes foram realizados e o novo programa de gerenciamento de estoques passou a atrair novos clientes e deixou de oferecer prejuízos.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate a review and implementation of the Vendor Managed Inventory (VMI) model in one of the most competitive companies in sustainable energy around the world.

The review was necessary to solve two problems found in the program followed by the company: inefficient Bonus criterion which caused prejudice due to payment to clients who didn't have the necessary profile to participate to the program, and standards/processes that are not so clear and not respected which causes discredit to the program and led to constant loss to the customers.

The method chosen for the definition of the new program was conducting interviews with the areas of the company and customers, as well as process reviews. The program strength, improvement opportunities and retailers / company expectations were assessed. Based on the observations, adjustments were made and new management inventory program attracted new customers and isn't offering loss anymore.

1. INTRODUÇÃO

Com a competitividade acirrada entre as empresas, a redução dos custos e um bom nível de atendimento são dois dos fatores fundamentais para o alcance de um posicionamento melhor no mercado, logo estreitar a relação com os clientes, buscando o aumento da satisfação pela prestação de um serviço com qualidade, bom nível de serviço e com custos competitivos são pontos chave de sucesso. Neste caminho, uma das alternativas possíveis de se trabalhar é a integração da empresa com os seus clientes e/ou fornecedores através da adoção de estratégias colaborativas que desenvolvam uma boa parceria entre fornecedor e cliente focando o ganho mútuo através da eliminação de desperdícios, otimização dos recursos e eficiência dos serviços.

Uma dentre outras boas estratégias colaborativas é o gerenciamento de estoques pelo fornecedor (VMI), metodologia em que o fornecedor fica responsável pela gestão dos

estoques dos clientes onde com base nas informações de vendas do cliente, o fornecedor fica responsável por monitorar o nível de estoque, realizando a gestão dos pedidos com base na demanda, previsão de vendas, tempo de entrega, nível de estoque acordado entre ambos para cada um dos produtos comercializados e através de um sistema que recomenda a quantidade de envio de produto para reposição assumindo a atividade de reabastecimento.

Dentre as vantagens obtidas após a implantação, pode-se destacar a eliminação de erros na colocação dos pedidos, redução de custos operacionais, uma vez que o fornecedor realiza o trabalho, os funcionários do cliente empregam um menor tempo nas atividades de reabastecimento. Obtém-se ainda, um fornecimento mais confiável, pois como o fornecedor é responsável pelo abastecimento o atendimento torna-se prioritário. Já por parte da empresa, destacam-se ganhos em otimização de frota, melhoria no relacionamento e em alguns casos até mesmo a fidelização do cliente.

O objeto deste trabalho trata da melhoria do modelo de gerenciamento de estoques pelo fornecedor, utilizando o conceito de VMI (*Vendor Managed Inventory*), após a revisão de escopo de um programa já adotado pela empresa foco do estudo. Após a avaliação ocorrida através de visitas realizadas nos clientes participantes, das entrevistas e estudos realizados na organização com o objetivo de identificação dos pontos positivos e negativos, foi possível realizar o diagnóstico atual e propor para a organização a reestruturação do programa para adequação ao novo cenário do negócio. Nestas entrevistas, foi constatado que o programa estava em descrédito tanto para o cliente quanto para as áreas da empresa, o número de clientes estava apresentando queda, as regras e processos não estavam sendo seguidos e ocorria o pagamento de bônus para clientes que não contribuíam para o programa. Sendo este programa estratégico para a empresa optou-se pela revisão do VMI.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Gestão de estoque

Os estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados, entre fases específicas que surgem em pontos do canal de produção e logística das empresas. Eles proporcionam um nível de disponibilidade de produtos ou serviços que quando perto dos clientes, satisfazem expectativas em relação à disponibilidade e resultam não apenas na manutenção como também no aumento do nível de vendas. O objetivo primário do gerenciamento de estoque é garantir que o produto esteja disponível no tempo e nas quantidades necessárias.

As necessidades de estoque de uma empresa estão diretamente ligadas à rede de instalações e ao nível desejado de serviço ao cliente. Teoricamente, uma empresa poderia estocar todos os itens vendidos em todas as suas instalações dedicadas a servir a cada cliente. Entretanto, poucas podem sustentar esta estratégia porque o risco e o custo total são proibitivos.

O excesso de estoque pode compensar deficiências no projeto básico de um sistema logístico, mas acabará resultando em um custo mais alto que o necessário. Por isso administrar cuidadosamente o nível dos estoques é economicamente sensato.

É preciso definir o momento do ressurgimento e a quantidade a ser ressurgida, para que o estoque possa atender às necessidades da demanda. A forma de determinação do momento do ressurgimento e a quantidade a ser ressurgida são o que de fato diferencia os diversos sistemas de gestão de estoques disponíveis.

(BOWERSOX, 2008; BALLOU, 2006; CORRÊA, 2009)

2.2. Gestão Colaborativa

O objetivo principal da integração operacional é cortar o desperdício, reduzir os custos e desenvolver um relacionamento que permite tanto ao comprador quanto ao vendedor obter melhorias mútuas. Estima-se que a integração operacional com o fornecedor pode gerar economias incrementais de 5% a 25% além dos benefícios da consolidação de volume. Como o fornecedor passa a ter mais informações para usar no planejamento ele pode reduzir as práticas ineficientes em termos de custos, como a previsão e a expedição.

Os programas de reabastecimento colaborativo exigem um alto grau de cooperação e compartilhamento de informações entre os parceiros da cadeia de suprimentos.

(BOWERSOX, 2008)

2.3. Vendor Managed Inventory - VMI

O VMI (*Vendor Managed Inventory* – Estoque Gerenciado pelo Fornecedor) é um dos sistemas de gestão colaborativa representativo com relação a ganhos de eficiência na integração da cadeia, fornecendo melhorias nos critérios de nível de serviço e gerenciamento de estoque. É um sistema no qual o cliente abre mão do controle do seu próprio inventário eliminando a necessidade de pedidos de reabastecimento e o fornecedor assume a responsabilidade do reabastecimento nas quantidades, cores, tamanhos e estilos solicitados.

Os sistemas VMI, fazem parte de uma categoria denominada de Programas de Reposição Automática, onde o gerenciamento dos estoques visa à melhoria do serviço ao cliente, a redução de custos de manutenção e o aumento do giro de estoques através da troca de informações de vendas e níveis de estoque em tempo real, substituindo assim a necessidade dos elevados estoques de segurança. Baseando-se no modelo ganha-ganha para todos os elos da cadeia, o VMI tem diversos objetivos, como: incremento das vendas e das margens, redução de rupturas, melhoria no nível de serviço aos clientes e redução dos níveis de estoque ao longo da cadeia de suprimentos.

Para o correto funcionamento do VMI, o fornecedor deve possuir acesso as informações de inventário, disponibilizadas pelo cliente, normalmente através de EDI (*Electronic Data Interchange* - Troca eletrônica de dados). Seja através de um EDI ou de algum outro modelo de integração de dados, no VMI as informações devem ser sincronizadas e possibilitar a interpretação dos dados, pois com estas informações, o fornecedor tomará as decisões necessárias para realizar o ressuprimento de seus produtos. No VMI, as responsabilidades tradicionais são alteradas e os clientes não mais enviam ordens de pedidos, mas sim os fornecedores passam a ter a responsabilidade de gerir os estoques de seus clientes, então, o fornecedor recebe as informações referentes aos níveis de estoques de seus produtos e suas movimentações no cliente e de forma conveniente para ambos, utiliza a informação como base para estabelecer o plano de reposição. As decisões de reabastecimento podem ser feitas de duas formas: o fornecedor deve manter os níveis de estoque entre os limites máximo e mínimo acordados ou o cliente informa dados de previsão e o fornecedor gerencia o estoque de acordo com esses dados recebidos

(CORRÊA, 2006 / BOWERSOX, 2007 / STADTLER e KILGER, 2008)

A necessidade de compartilhamento de informações faz com que a colaboração dos clientes envolvidos no VMI seja fundamental, tornando o correto funcionamento do sistema dependente do desempenho dos distribuidores nas suas funções, logo para que a estratégia de

VMI seja bem sucedida, é primordial a aceitação e participação dos funcionários e clientes, o compromisso da liderança e o compartilhamento das informações de consumo do cliente ao fornecedor. O fator crítico de sucesso sem dúvidas está no estabelecimento da relação de confiança e parceria entre os dois elos (Fornecedor x Cliente) sem os quais o programa perde o sentido e não sobrevive.

(CORRÊA,2006 / BOWERSOX, 2007)

3.0 MÉTODO

A definição do novo modelo de gerenciamento de estoques ocorreu após a avaliação do escopo do programa da empresa, do entendimento/avaliação do cenário prático e da visão do cliente final. Uma revisão bibliográfica sobre o tema foi realizada e depois partiu-se para a coleta dos dados onde, uma análise do perfil dos clientes atuais foi realizada e constatou-se que grande parte destes clientes ativos no programa não possuíam o perfil adequado.

Entrevistas para alinhamento de expectativas para o novo programa foram realizadas internamente e externamente com todas as áreas relacionadas, inclusive com clientes participantes e não participantes dos quais, grande parte visitados.

A definição dos clientes visitados foi elaborada em conjunto com as áreas de Programação de Entregas e Vendas e foram selecionados, visitados e entrevistados 20% dos clientes participantes do programa.

Neste mesmo período, para apurar possíveis gargalos nos processos do atual programa, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria, todo o processo foi percorrido desde o cadastro de um novo cliente até o recebimento do produto por ele.

Nas entrevistas e na varredura dos processos, foi observado que o perfil dos 100 clientes participantes não estava corretamente definido, as regras e processos não estavam claros e consequentemente não respeitados, o que resultava em perdas financeiras e na não credibilidade do programa pelas áreas da empresa e inclusive pelos próprios clientes.

Uma vez compreendido a expectativa dos clientes internos / externos e avaliado a situação atual do programa, uma readequação foi proposta, apresentada e ajustada junto a todos os envolvidos, sempre com o foco no estabelecimento da relação “ganha-ganha”. Estando a proposta de revisão aprovada, foi analisada toda a base de clientes e 545 potenciais clientes que se enquadrariam nas novas regras foram identificados. Com o programa atual desgastado, e parte do time de vendas incentivando a saída dos clientes, como estratégia inicial de implementação, uma avaliação dentre os potenciais clientes foi realizada, priorizando-se a localidade onde existia parceria entre o representante de vendas e o time responsável pela gestão do programa.

Com o apoio do representante, foi possível atrair o interesse de 10 potenciais clientes da cidade de Ribeirão Preto, constituindo-se então um programa piloto com duração de 3 meses. Neste período, observações e ajustes foram realizados e com o sucesso do piloto a próxima região para receber clientes, foi avaliada considerando-se potenciais ganhos de otimização de frota.

Uma vez que os clientes atuais não possuíam o perfil necessário para permanecerem no novo programa, foi necessário definir uma estratégia para substituição dos existentes por novos e foi então definido que após a entrada de dois clientes com perfil, um seria removido até atingir o total de 150 clientes, capacidade máxima de atendimento devido ao dimensionamento da equipe.

4.0 APLICAÇÃO PRÁTICA

4.1 Perfil da Empresa

A empresa onde o estudo foi realizado está entre as cinco maiores companhias do Brasil em faturamento e atua nos segmentos de produção de etanol e açúcar, distribuição de combustível e cogeração de energia.

4.2 Perfil do produto

4.2.1 Produção de Etanol

Como uma das maiores produtoras de etanol no país possui 24 usinas, e produção anual de 2,2 bilhões de litros. No mercado interno, comercializa, principalmente, etanol anidro e hidratado carburante por meio de sua rede de postos, além de outros distribuidores de combustíveis no Brasil. No mercado externo exporta parte da sua produção de etanol, composto por álcool para fins industriais, álcool neutro e Etanol carburante. Os principais clientes são empresas de exportação e importação que distribuem o produto a diversos países.

4.2.2 Combustíveis

Conta com uma rede com cerca de 5.000 postos de serviço, 700 lojas de conveniência, atua em 57 terminais de distribuição e no negócio de combustíveis de aviação em 54 aeroportos. São comercializados aproximadamente 21 bilhões de litros por ano.

4.2.3 Comercialização de energia

Como maior produtora de energia elétrica a partir da biomassa de cana-de-açúcar, a empresa conta com 13 termoeletricas associadas a suas unidades produtoras, e possui uma capacidade total instalada de 934 MW nas 24 unidades. O potencial representa uma comercialização anual de energia elétrica de aproximadamente 1,8 milhão de MWh.

4.3 Situação Atual

A área responsável pelo programa VMI é a de Programação de Entregas, que é responsável pelo planejamento e acompanhamento das operações de entregas de combustíveis, também pelo gerenciamento das demandas dos clientes em relação aos seus pedidos de combustíveis (não conformidades de entregas, pedidos urgentes, execução e análise de devoluções e cancelamentos de fatura).

A equipe possui 57 funcionários dos quais 7 fazem parte do programa de gerenciamento de estoques. Esta equipe é responsável por analisar o estoque dos clientes e definir quando e quanto o cliente receberá de produto no próximo envio levando em consideração a otimização de entrega.

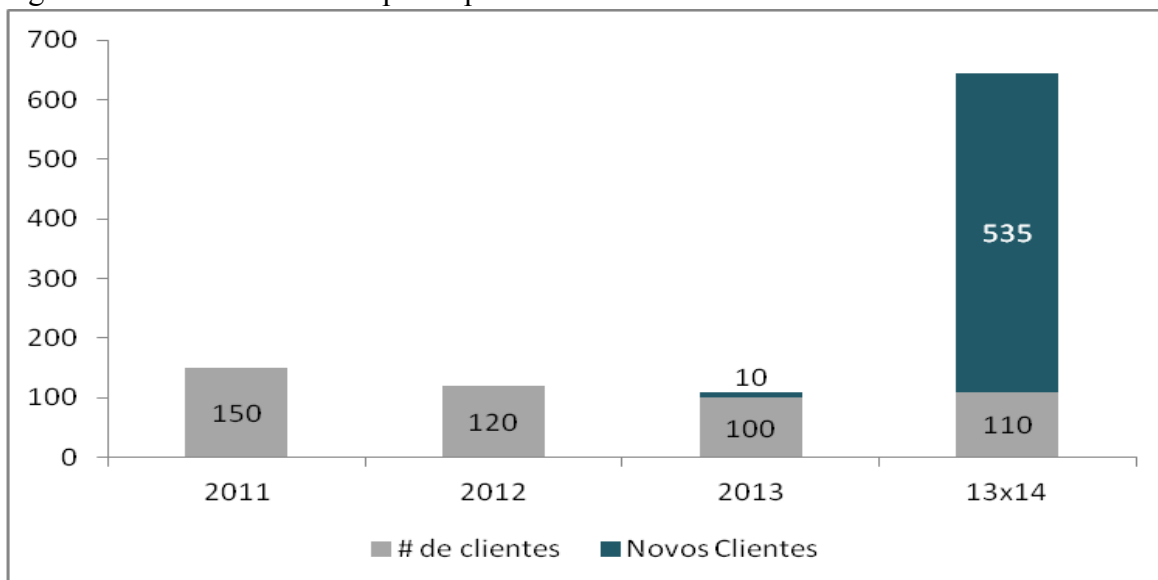
Os analistas realizam a análise da necessidade de recebimento de produto de forma a maximizar o pedido mínimo de entrega, para isso contam com o auxílio de uma ferramenta

responsável por realizar a sugestão de pedido. Esta ferramenta recebe a atualização diária via EDI das informações dos estoques iniciais do cliente e com base neste dado e também no histórico de cada cliente, realiza uma sugestão de entrega. A sugestão é avaliada pelo analista que realiza a validação da sugestão efetuando os devidos ajustes. Uma vez finalizado o pedido fica disponível no sistema.

Um outro time, responsável por realizar a montagem dos carros, seleciona todos os pedidos que os clientes adicionaram no sistema, mais os pedidos dos clientes VMI, analisa e traça a rota mais eficiente de acordo com a demanda e as necessidades especiais solicitadas pelo comercial.

A equipe atual esta dimensionada para atender 150 clientes, entretanto, conforme observado na figura 1, o número dos clientes participantes reduziu ao longo do tempo, quando comparado o final do ano de 2011 frente ao início de 2013, constatasse uma redução de 33% no número de clientes, o que também evidencia o incorreto dimensionamento da equipe. Com a revisão do VMI até o final do ano de 2014, 535 novos clientes serão adicionados ao programa.

Figura 1: Número de clientes participantes



Fonte: O Autor

A tabela 1 demonstra as regras do programa ativo na empresa. Estas regras foram testadas por meio a entrevistas e estudos, sendo os resultados apresentados abaixo.

Tabela 1: Regras Atuais

Regras Atuais
Cliente informa estoque diariamente
Cliente não deve interferir na programação
Cliente entra em contato em caso de vendas excepcionais
Devoluções não são cobradas
Cliente participante possui prioridade de produto
Bonificação paga cumprindo-se os pontos acima

Não há cobrança em pedidos urgentes
Cliente deve possuir uma boa avaliação de Crédito

Fonte: O Autor

Nas entrevistas e estudos realizados foi apurado que:

- O programa atual causa prejuízo, devido aos clientes não possuírem o perfil adequado;
- 15% dos clientes interferem na programação de entrega;
- 6% dos clientes devolvem pedidos com frequência;
- 3% não atualizam as vendas corretamente;
- 3% dos clientes possuem problemas com crédito.

Abaixo os principais pontos observados nas entrevistas e na varredura do processo:

Contratos

Foi constatado que grande parte, 85%, dos clientes participantes do atual programa de gerenciamento de estoques não possuía o termo de adesão devidamente assinado. Termo obrigatório uma vez que existe o pagamento de bonificação para os clientes que cumprirem as regras.

Gestão de Crédito

Sendo a área responsável pela análise, aprovação e controle da exposição de crédito, grau de risco e desbloqueio de pedidos, nesta área foi solicitada a realização de um estudo de classificação de crédito e apenas 3% dos clientes participantes não possuíam avaliação satisfatória.

Programação de Entregas

Como área responsável pelo planejamento das operações de entregas, pelo programa de ressurgimento automático, com o objetivo de apurar a percepção da área, principalmente o envolvimento da equipe do programa de gerenciamento de estoques, foi realizada uma entrevista com os programadores, coordenação e gerência e após a avaliação dos pontos levantados foi realizado um estudo pela própria área que concluiu que o atual programa causa prejuízo.

- Critérios mal definidos de bonificação contribuem para o pagamento para clientes que não contribuem com o programa;
- Pagamento de bonificação para clientes que não possuem termo de participação assinado;
- Os indicadores de desempenho da área não contemplam a avaliação do programa.

Vendas/Comercial

- Novos representantes e representantes oriundos de uma das empresas da Joint Venture desconhecem o programa;
- Representantes que conhecem o programa gostam e defendem;
- Acreditam que um novo programa poderá captar novos clientes e facilitar na otimização de frota

Clientes

Em visita aos clientes observou-se:

- 100% dos clientes conhecem as suas responsabilidades;
- 85% dos clientes entrevistados estão satisfeitos com o programa;
- Cada cliente possui um determinado perfil que deve ser analisado;
- Falta de contato com a área de Programação de Entregas e dificuldade na visualização de pedidos foram os pontos mais abordados;

4.4 Situação Proposta

Concluiu-se que com algumas modificações no escopo do programa atual e focando nas ações que ajudariam recuperação de clientes, seria possível tratar as principais causas do insucesso do programa.

O primeiro grande passo foi a readequação das regras, que revistas se apresentam da seguinte forma, conforme tabela 2:

Tabela 2: Regras Futuras

Regras
Cliente informa estoque diariamente via sistema, sonda de transmissão ou telefone
Cliente não deve interferir na programação
Cliente entra em contato em caso de vendas excepcionais
Cliente deve possuir uma boa avaliação de Crédito
Cliente participante possui prioridade de produto
Recusas serão analisadas e cobradas quando a responsabilidade for do cliente
Clientes em regiões com potencial de melhoria em distribuição de volume
Pedidos urgentes serão cobrados, quando a responsabilidade for do cliente
Clientes preferencialmente próx. as bases de distribuição, na cidade, ou em rotas de entrega
Clientes com horário flexível para recebimento (24 horas ou aceitar descarga pelo motorista)
Clientes em pontos estratégicos;
Volume entre 200.000 a 500.000 litros mês;
Não realizar retenção de caminhão (Não prejudicar o horário de entrega de outro cliente)

Fonte: O Autor

Com base em todas as observações realizadas nas entrevistas e estudos realizados anteriormente, visando à expansão do programa, o melhor aproveitamento da equipe e principalmente tornar o programa lucrativo, em conjunto com as áreas envolvidas além das novas regras propostas, foram estudadas e definidas as ações para mitigação dos pontos críticos identificados nas entrevistas realizadas.

Para tratar os principais motivos de insucesso do programa, a falta de conhecimento das regras, a importância do programa, os papéis e responsabilidades, também os critérios de medição, foi proposto, a conscientização da equipe através de workshops. Não bastaria somente conscientizar, logo para tratar os desencontros de informações e falta de acompanhamento, uma melhoria realizada foi a criação de uma nova posição de trabalho responsável por acompanhar o programa desde a entrada de um novo cliente até a entrega do produto, sempre mantendo contato com o cliente e realizando a interface interna.

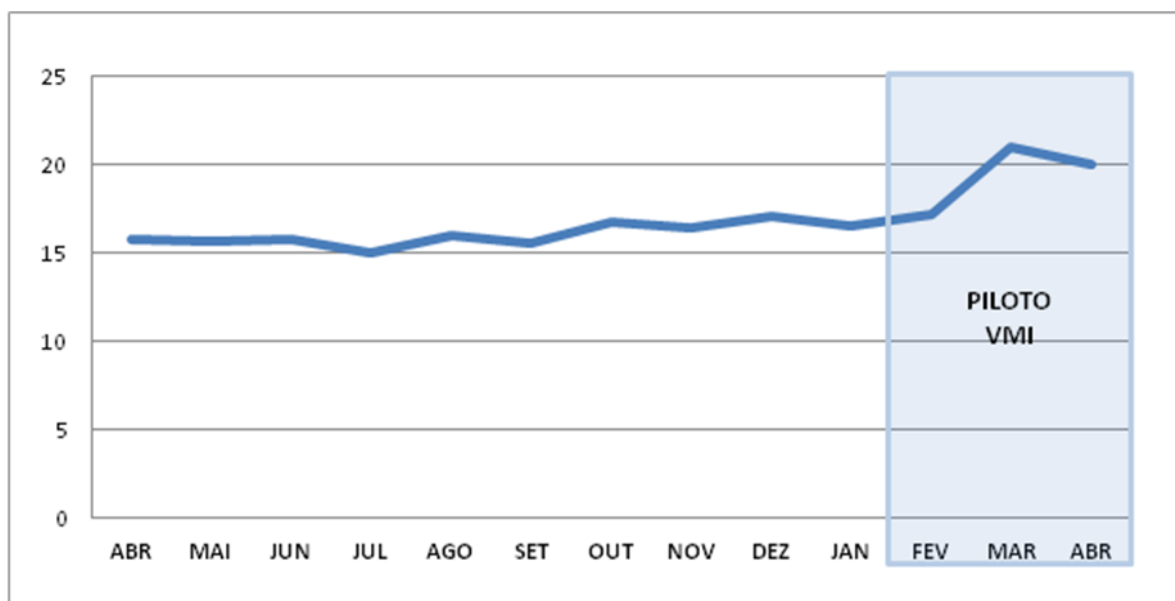
Sendo o valor de bonificação pago no programa anterior não percebido pelo cliente e uma vez que os critérios da bonificação levavam em consideração somente o cumprimento das regras, fator compreendido como princípio para a existência do programa, inicialmente foi proposto a substituição do pagamento em dinheiro por investimento no cliente, tais como, implantação de câmeras, sondas de leitura de tanques dentre outros mais. Entretanto, devido aos benefícios já alcançados pelos clientes participantes, prioridade de produto, melhoria do nível de atendimento, maior prazo de pagamento, não necessidade de realização de pedidos optou-se pelo cancelamento desta prática que resultou em um aumento da rentabilidade do programa. No âmbito da qualidade, uma das medidas propostas para realizar o acompanhamento da satisfação do cliente parceiro, foi criar uma pesquisa de satisfação com a periodicidade mensal. Esta pesquisa teria por base, principalmente a avaliação da satisfação com a entrega e atendimento. E com base nos resultados apurados e divulgados planos de ação seriam tomados frente aos desvios apurados.

4.5 Análise comparativa dos resultados

Com a aplicação das novas regras, com a equipe alinhada, também com a criação da nova função de acompanhamento e a tomada de ação para mitigação dos pontos de melhoria identificados, inicialmente o programa adicionou 10 novos clientes, todos eles participantes do piloto.

Conforme observado na figura 2, quando comparado o volume médio por entrega, antes do início do piloto, com o último resultado, pós início do piloto, apurou-se melhoria de aproximadamente 10%, incremento que auxilia na redução do número de viagens o que contribui para o aumento do volume transportado e automaticamente para a redução dos custos de transporte em 6%.

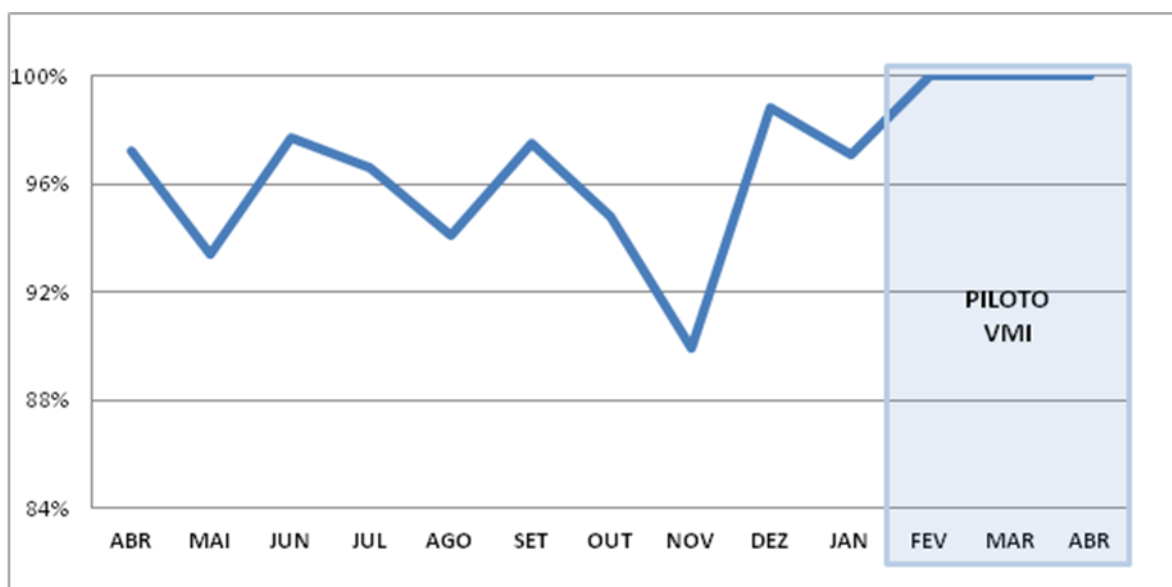
Figura2: Volume por entrega [M³ mês]



Fonte: O Autor

Uma vez que o cliente participante do programa de gerenciamento de estoques possui prioridade de produto, observa-se na Figura3, que os clientes participantes do piloto obtiveram uma melhoria no nível de atendimento.

Figura3: Nível de Serviço

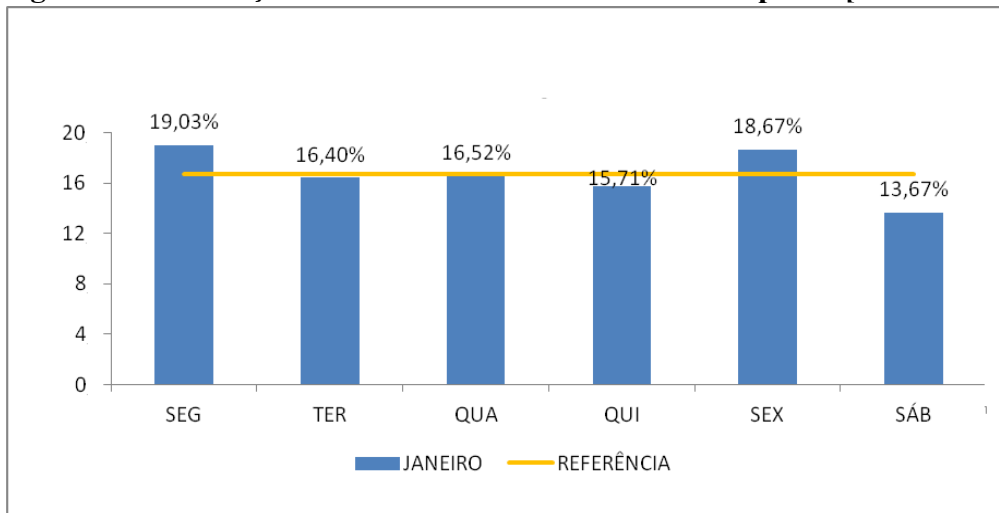


Fonte: O Autor

Conforme se observa na Figura4, a distribuição de volume durante a semana no mês de janeiro, mês anterior ao início do programa piloto, na base que atende os clientes participantes

do piloto, apontava maior variação, com picos nas segundas-feiras, também sextas-feiras e vale aos sábados. A variação prejudica a operação uma vez que contribui para o aumento das filas de carregamento.

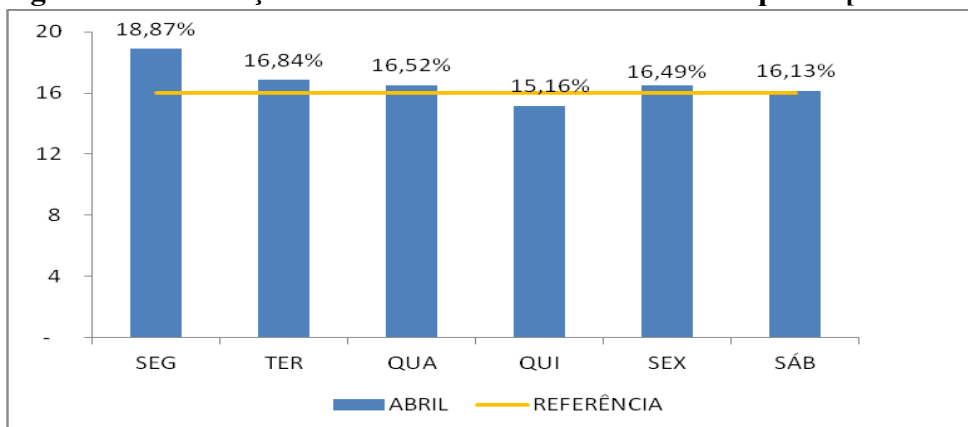
Figura4: Distribuição de volume na semana na base do piloto [Janeiro/13]



Fonte: O Autor

Com a implementação do piloto, apurou-se conforme Figura5, uma melhoria na distribuição do volume na base do programa piloto, durante a semana. Isso ocorreu devido à programação de distribuição ter priorizado o envio de produto observando o melhor dia para a operação.

Figura5: Distribuição de volume na semana na base do piloto [Abril/13]



Fonte: O Autor

4.5.1 Expectativas Futuras

Com a readequação das regras, o programa de gerenciamento de estoque além de contribuir para ganhos na distribuição, eliminação de perdas com bonificação a clientes fora de perfil, melhoria do nível de serviço, diminuição de números de chamados e melhorias para o cliente tais quais, não se preocupar com a realização de pedidos (podendo destinar recursos para outras tarefas), ter prioridade de produto, também servirá como um diferencial que poderá auxiliar na conquista de um cliente que atualmente utiliza outra bandeira.

Planeja-se, também agregar ao programa de gerenciamento de estoque, um programa de benefícios que vise o estímulo a fidelização da marca, onde conforme regras e pontuações o cliente poderá receber prêmios sob forma de investimento em seu negócio.

Contudo a expectativa futura é adicionar ao programa em 12 meses, 535 novos clientes, número cinco vezes maior ao número apurado no início deste projeto. Uma vez que os novos clientes passarão a ter uma faixa horária de 24 horas e prioridade de produto, será possível alcançar uma melhoria no nível de atendimento e a inserção destes novos clientes permitirá trabalhar com maior eficiência a linearização de volume na base durante a semana e durante os turnos, também ocorrerá a diminuição do número de retenção de caminhões fatores que levam a redução da conta frete e que permitirão alcançar ganhos operacionais e financeiros estimados em 3,7% do total do custo de fretes.

5. CONCLUSÃO

Após análise teórica e aplicação prática na empresa, foi possível apurar que o programa de gerenciamento de estoques pelo fornecedor é uma ferramenta colaborativa que nos auxilia na redução dos custos e na criação de um ambiente de parceria, uma vez que a adoção da ferramenta resulta na obtenção de melhorias para ambos (fornecedor / cliente).

Com o gerenciamento de estoques pelo fornecedor, o cliente pode ter a convicção que receberá o seu pedido na quantidade necessária, com prioridade de atendimento, algumas vezes com vantagens no prazo de pagamento, não se preocupará com a realização de pedidos podendo destinar os recursos empregados neste processo para outras atividades e ainda poderá contar com nível de serviço melhorado, uma vez que o fornecedor buscará oferecer uma melhor condição ao parceiro perante aos demais clientes. A empresa em contrapartida, irá melhorar o atendimento ao cliente oferecendo um novo serviço, podendo fidelizá-lo oferecendo um serviço de melhor qualidade, além de alcançar ganhos através da otimização de frota e compartilhamento de informações.

Também foi possível, compreender na prática, a importância do planejamento, do acompanhamento e principalmente da aceitação dos principais envolvidos. Sem a participação e aceitação destes, também o envolvimento e estímulo das lideranças e o estabelecimento da relação de parceria/confiança junto ao cliente, nem mesmo o piloto alcançaria algum sucesso e o programa continuaria no seu cenário atual, com clientes insatisfeitos, reclamando de atendimento e devolvendo pedidos e a empresa arcando com prejuízos desnecessários.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballou, Ronald H. (2006) Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial, Editora Bookman, Porto Alegre, RS.

Corrêa, Luiz Henrique; Gianesi, Irineu G. Nogueira; Caon, Mauro. (2009) Planejamento, Programação e Controle da Produção, Editora Atlas, São Paulo, SP.

Bowerson, Donald J. ; Closs, David J.; Cooper, M. Bixby. (2007) Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística, Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ.

Stadtler, Hartmut; KILGER, Christoph. (2008) Supply Chain Management and Advanced Planning - Concepts, Models, Software, and Case Studies. Springer, Berlin.