

1 INTRODUÇÃO

1.1. OBJETIVO

O presente trabalho tem como principal objetivo a conceituação e apresentação das metodologias de previsão de demanda e, a partir de um estudo de caso, a seleção da metodologia mais adequada para o caso e sua respectiva implementação. Buscar-se-á também a avaliação dos impactos nos processos da empresa selecionada, principalmente aos relacionados diretamente a custos.

Será demonstrado que a previsão de demanda pode ser uma ferramenta fundamental para os processos de decisão e planejamento, principalmente na cadeia de suprimentos de uma organização.

Por fim, como resultado final do trabalho, os processos existentes, empíricos e baseados somente na experiência e intuição dos seus gestores, serão substituídos por outros que adotam uma metodologia científica de análise.

1.2. MOTIVAÇÃO

O ambiente de negócios está cada vez mais competitivo. Em seu livro “Competição Analítica”, Davenport coloca de forma bem apropriada que “vivemos numa época na qual as empresas em vários setores oferecem produtos similares e utilizam tecnologia comparável. Os processos de negócios de alto desempenho estão entre os últimos pontos de diferenciação que restaram. (...) O que resta como uma base para a competição é executar seu negócio com o máximo de eficiência e eficácia, e tomar as decisões de negócio mais inteligentes possíveis”.

Com a globalização dos mercados, um critério tem se destacado como forte fator de vantagem competitiva: desempenho de entregas. Este fator pode ser subdividido em dois critérios distintos: redução dos ciclos de atendimento e cumprimento dos prazos acordados.

Os clientes, cada vez mais, buscam produtos com excelente qualidade, preços baixos e com disponibilidade imediata (ou entrega rápida), principalmente quando se trata de produtos com perfil de *commodities*. A eficiência nestes casos passa por níveis de estoque mínimos, mas de forma a garantir que estes clientes sempre encontrem seus produtos na “prateleira”. Quem cair na armadilha do desequilíbrio entre demanda e estoque, com certeza estará fadado a pagar os custos da ineficiência ou falta de planejamento.

Para alcançar a eficiência / eficácia na gestão dos recursos, torna-se obrigatório o planejamento dos recursos de compra de insumos, produção e distribuição. Assim, em todos os setores da economia, a previsão da demanda tem cada vez mais um papel importante como informação fundamental para o planejamento da capacidade instalada, seja no setor de serviços, no setor produtivo ou varejista/atacadista.

1.3. A EMPRESA

1.3.1. A Empresa

A empresa selecionada no presente trabalho é uma multinacional brasileira fundada na década de 40 e que hoje ocupa a liderança no comércio joalheiro no Brasil. Atua em diversos países da América do Sul, América do Norte e Europa, totalizando uma rede de 160 lojas em 12 diferentes países.

Tem como missão ser reconhecida como uma das maiores joalheiras do mundo, pela qualidade de seus produtos, serviços e prestígio de sua marca. Atualmente, pode-se afirmar que a marca é sinônimo de beleza e sofisticação, estando presente nas principais cidades do mundo, como Nova Iorque, Paris, Londres e Frankfurt.

Desde o início deste século, a empresa alterou a sua estratégia de expansão no mercado internacional: passou a distribuir seus produtos em lojas de departamentos e joalherias de terceiros, mas sempre mantendo o uso de *corners* e expositores com a sua marca, o que lhe permitiu expandir de forma rápida em países como Espanha, Grécia, Suíça, Bahrain e Dubai. Com esta estratégia está sendo possível tornar-se cada vez mais reconhecida internacionalmente.

Em termos de produto, a empresa passou a acompanhar de perto as tendências de comportamento de moda e consumo e, numa atitude pioneira, criou várias linhas de jóias inspiradas em personalidades, as chamadas linhas Signature. Com relação às pedras, a empresa criou as lapidações de formato orgânico. Tal inovação exigiu a reeducação dos lapidários, visto que estavam acostumados a buscar a simetria durante o processo de lapidação.

Internamente, a empresa divide-se em duas áreas estratégicas, com focos distintos, denominadas área nacional e área turística.

1.3.2. Área Nacional

A área nacional trabalha o conceito do consumidor local, que busca uma jóia para uma ocasião especial, para um presente ou para presentear a si mesmo. Uma das principais características deste cliente é a fidelidade. Em outras palavras, faz suas compras na mesma loja e freqüentemente com o mesmo vendedor. A sua compra é normalmente medida e analisada. Possui características semelhantes em todos os países e pode (respeitadas algumas considerações locais) receber o mesmo tratamento.

1.3.3. Área Turística

O consumidor, quando está em viagem de turismo, adquire certas características que modificam seu comportamento de consumo habitual. Essas características são expressas basicamente em um comportamento diferenciado que é identificado e explorado pela empresa. O foco da área turística é a venda de produtos característicos do Brasil. Na jóia, significa a venda de peças onde o item principal é a pedra brasileira (Água Marinha, Turmalina, Topázio Azul, Topázio Imperial, dentre outras). Neste caso, não há a criação de um vínculo forte entre o vendedor e o cliente (a chamada fidelização que ocorre na área nacional) e as vendas têm que ser fechadas no momento.

1.3.4. Logística

A gestão da cadeia de suprimentos na empresa analisada está dividida estrategicamente em dois segmentos: itens produtivos ou relacionados diretamente à produção (metais e pedras preciosas, relógios, equipamentos e ferramentas de produção) e itens não-produtivos, que abrange todos os outros materiais utilizados pela empresa. No presente estudo trataremos de um dos itens não-produtivos mais importantes nesta gestão: os estojos de jóias.

A gestão dos itens não produtivos, em função da sua abrangência e complexidade, possui uma estrutura própria. O setor responsável pela

administração de toda a cadeia destes itens é a Central de Abastecimento de Mercadorias, que passaremos a denominar de CAM.

A CAM é formada por três áreas distintas, mas integradas:

- **SETOR DE COMPRAS** – responsável pelos processos de reposição dos itens de estoque, gestão dos contratos com fornecedores e também pelos chamados pedidos de compras, ou em outras palavras, o atendimento a qualquer solicitação de compra da empresa (desde materiais utilizados na decoração, passando por geladeiras e até veículos);
- **RECEPÇÃO DE MERCADORIAS** – Como o próprio nome indica, a Recepção cuida do “recebimento” dos materiais encomendados. Esta recepção valida todos os pontos negociados com o fornecedor no momento da colocação do pedido (quantidades, valores, prazos de pagamentos, etc...). Obviamente, a mercadoria também é verificada quanto às suas especificações e qualidade;
- **ESTOQUE** – O estoque é responsável pelo armazenamento dos itens de estoque. Outra função desempenhada por esta área, e não menos importante, é o *picking* das requisições das lojas e setores administrativos. Após a separação destes materiais as requisições são embaladas e enviadas para o setor de Expedição.

A CAM funciona como um centro de distribuição (CD) e possui área aproximada de 1.860 m². São administradas quatro famílias diferentes de produtos: 1.250 sku's (*stock keeping unity*) diferentes de suprimentos, que englobam desde catálogos de produtos, estojos, todos os tipos de impressos, sacolas a materiais de limpeza e elétricos. Existem cerca de 2.000 sku's da família denominada “presentes”, onde são encontrados itens de decoração e utensílios, que são enviados para a loja de presentes com a mesma marca da joalheria para venda; aproximadamente 1.500 sku's de itens de artesanato, bijouterias e souvenirs que são distribuídos para lojas de conveniências de hotéis e mais 150 sku's relacionados às linhas de itens de couro (carteiras, pastas, etc...) também

com a marca da joalheria. Estes últimos também são itens de revenda e são distribuídos para as lojas de jóias.

A CAM tem como clientes internos aproximadamente 54 setores localizados no Rio de Janeiro, 44 setores em São Paulo e mais 106 lojas por todo o Brasil (nas principais capitais), sendo que 90 são lojas de jóias e 16 de artesanato e souvenirs. As distribuições no Rio de Janeiro são feitas com veículos próprios, enquanto os volumes destinados às outras cidades (incluindo São Paulo) são entregues através de transportadoras terceirizadas, sendo despachados como cargas fracionadas.

Conforme mencionado anteriormente, as três áreas da CAM estão integradas entre si e também com os outros setores da empresa. A integração se dá através do sistema Oracle. As requisições dos setores e lojas são feitas através do sistema, instalado em cada unidade. O aplicativo já informa para o usuário o perfil de consumo da loja/setor de cada item, mas dá a possibilidade de alterações no pedido. Toda solicitação feita dentro do perfil de consumo (que é pré-aprovado) é encaminhada diretamente para o Estoque, que prepara a remessa dentro de prazos estipulados para cada cliente interno. Caso o pedido esteja acima de valores pré-aprovados, o sistema inicia automaticamente um processo de aprovação através de um sistema de fluxo de aprovações. Depois de aprovada, a requisição é processada pelo Estoque, sendo o saldo dos itens atualizado automaticamente no sistema e os custos debitados diretamente ao setor requisitante.

Por outro lado, o setor de compras acompanha o saldo dos itens de estoque através de relatórios gerenciais gerados pelo sistema. Os relatórios indicam quais itens atingiram o seu nível mínimo de segurança. A partir deste momento, as compradoras iniciam o processo de compra através da abertura das ordens de compra. (OC's). As OC's ficam abertas no sistema até a chegada dos materiais na recepção. Após a entrada dos materiais no Estoque (e, portanto, no sistema), a OC segue para pagamento na Tesouraria, finalizando o processo.