

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ**

FERNANDA STORTI POPULIM

**ESTUDO DA CADEIA DE SUPRIMENTO DO GRUPO OM PARA
EMPRESA X**

CURITIBA

2017

FERNANDA STORTI POPULIM

**ESTUDO DA CADEIA DE SUPRIMENTO DO GRUPO OM PARA
EMPRESA X**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Marketing do Setor de Ciências sociais da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Danielle Mantovani

CURITIBA

2017

Estudo da cadeia De Suprimento Do Grupo OM Para Empresa X

Fernanda Storti Populim

RESUMO

Apresenta um estudo sobre a cadeia interna do Grupo OM para a Empresa X. Os dados levantados ajudam a entender o processo interno da empresa que não está sendo cumprido por parte do seus colaboradores e ainda ajuda a trazer uma possível solução para este cliente em específico.

Palavras-chave: Cadeia interna. Processo interno.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, nota-se uma grande expansão e melhoria dentro da cadeia de suprimentos. Segundo Bowersox, Closs, Cooper e Bowersox (2014, pg 02) nem sempre isso aconteceu. Na década de 90, o tempo de processamento entre um pedido do cliente e a entrega de um produto era, em média, de 15 a 30 dias.

Toda essa evolução na cadeia, se deu pelo fato das empresas começarem a se aperfeiçoar e planejar suas etapas, através da logística. Para Ballou:

“Logística é um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes” (BALLOU, 2006, p. 27).

Para conseguir planejar, implementar e controlar o fluxo eficaz desses serviços, as empresas precisam saber gerenciar de forma correta toda sua cadeia. Segundo Magalhães, Santos, Elia e Pinto “[...]gerenciar a cadeia de suprimento é importante porque auxilia empresas e organizações na agregação de valor para o cliente e na redução de custo operacionais” (MAGALHÃES; SANTOS; ELIA; PINTO, 2015, capítulo 01). Estes mesmos autores completam:

“A gestão eficaz da cadeia de suprimento pode ser a chave para a estratégia empresarial de sucesso, provendo uma multiplicidade de maneiras para diferenciar a empresa da concorrência em razão de um serviço superior[...]” (MAGALHÃES; SANTOS; ELIA; PINTO, 2015, capítulo 01).

Porém muitas vezes alguns fatores não contribuem para que as empresas possam gerenciar de forma correta todo seu processo. Para Campos (2010, p.34) deve-se considerar algumas incertezas que podem fazer parte desses fatores como complexidade do processo decisório e a mudança de comportamento da demanda. Por conta disso Campos ainda completa “logo ratifica-se que as incertezas devem ser consideradas objetos de análise na concepção e gerenciamento de uma cadeia logística” (CAMPOS,2010, P.34).

Por essas incertezas existirem, Campos (2010, p.35) aponta que o gestor precisa se posicionar como um líder para efetivar com naturalidade as mudanças necessárias para voltar a integrar a cadeia logística. Ele ainda completa dizendo algumas habilidades/competências importantes que devem fazer parte da formação profissional como: conhecer o plano estratégico e tecnologia utilizada pela empresa, administrar conflito afim de minimizar possíveis mudanças e exercer liderança para obter comprometimento e participação da empresa.

Buscando sucesso empresarial e o fim das incertezas, o caso abaixo retrata uma falha em um dos processos dessa cadeia dentro da empresa Grupo OM, ilustrando com um dos clientes da casa, a Empresa X.

2 DESENVOLVIMENTO

Abaixo teremos a contextualização do cliente Empresa X nos termos gerais, dentro do nicho venda direta e na empresa Grupo OM.

2.1 Histórico do cliente – geral

A Empresa X é uma rede de franquias, com sede no Paraná, que possui como principais produtos os cosméticos (cremes, loções e produtos para maquiagem) e perfumaria (fragrâncias).

Foi fundada na década de 70 como uma farmácia de manipulação no centro de Curitiba. Dez anos depois a empresa abre sua primeira franquia e pouco tempo depois inaugura sua primeira fábrica. Além das franquias nacionais a Empresa X também começou sua carreira internacional em 1986, abrindo sua primeira loja em Portugal.

A empresa X conta com 4 outras empresas, fazendo com que elas se tornassem um grupo e sendo uma delas a pioneira em venda direta.

Além de muitos prêmios que ganhou desde sua abertura, atualmente a Empresa X conta com prêmio de Melhores Franquias do Brasil, organizado pela Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios.

2.2 Definição de Venda Direta

Segundo o site da Associação Brasileira de Vendas Diretas (abevd), venda direta é um sistema de comercialização de bens de consumo que são feitas através de contato pessoal entre quem está vendendo e quem está comprando determinado produto. Este contato é feito fora de um estabelecimento comercial fixo e possui como práticas mais comuns o porta-a-porta (quando o revendedor vai até o local do comprador), por catálogo (o revendedor deixa o catálogo com o comprador e retira depois) e através de uma *Party Plan* (O revendedor promove um pequeno evento com um grupo de pessoas para poder demonstrar e revender seus produtos).

2.3 Histórico Empresa X na venda direta

A venda direta (VD) na empresa X existe desde 2012, mas a cada ano vem ganhando mais corpo e importância no cliente.

O canal cresceu tanto que alguns franqueados do interior atualmente faturam mais através de VD do que com a própria loja. Hoje VD é responsável por 50% do faturamento total da Empresa X. Atualmente são 560 mil revendedores cadastrados e 260 mil ativos (com pedidos nos últimos 6 meses).

Como nas lojas, a perfumaria também é o carro chefe para a venda direta. Outro diferencial deste canal são as promoções. Estas são muito bem aceitas e apoiam o canal.

2.4 Histórico Empresa X dentro do Grupo OM

O cliente chegou na Opus Múltipla em 2007 onde eram feitos trabalhos de embalagem, material promocional e mídia off.

Em 2010, a Brainbox Branding 360 foi incorporada ao Grupo OM e assumiu a parte de embalagens e de VM (Visual Merchandising) das lojas. A parte de VM de loja ficou até começo de 2012 (pois o cliente internalizou a demanda), porém a parte de embalagem permanece até hoje.

Em 2014, a parte de Encontro de Ciclo de Venda Direta entrou para ser desenvolvido e em 2016 a Brainbox Branding 360 conquistou toda a parte de ambientação dos espaços de venda direta, que além do Encontro de Ciclo também contempla o Espaço do Revendedor.

Atualmente na Brainbox são trabalhadas 2 frentes para Empresa X, a Venda direta e o desenvolvimento de embalagens:

Venda Direta: São os materiais criados para cada Ciclo de Venda Direta. Esses materiais são divididos em ambientação de ER (Espaço do Revendedor) e ambientação do Encontro de Ciclo.

Desenvolvimento de embalagens: São as embalagens desenvolvidas junto para cada categoria de produtos da Empresa X. São desenvolvidos desde cartuchos para perfumes, coleções (Edição Limitada ou Regular) e kits para datas especiais como Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal e Dia dos Namorados.

Para este estudo de caso, vamos focar apenas em Venda Direta da Empresa X.

2.5 Empresa X dentro do Grupo OM

Como citado acima, dentro do canal de Venda Direta a empresa Brainbox 360 é responsável pela ambientação dos Espaços dos Revendedores (ER) e pela ambientação dos Encontros de Ciclos. Abaixo, mais detalhes sobre cada frente:

Espaço do Revendedor: É o enxoval de peças criado para o ambiente onde os Revendedores adquirem os produtos para revender. Existem 2 tipos de enxoval: ER de Autoserviço (parecido com um mercado, onde o Revendedor pode fazer compras ao vivo e ter contato com os produtos antes de comprá-los para revender) e ER Balcão (Geralmente não existe contato direto com os produtos, pois é feita uma pré-compra via site e eles vão para ER apenas para retirar os produtos).

Encontro de Ciclo: É o encontro que acontece antes do ciclo começar. Este encontro serve para as supervisoras mostrarem para seus revendedores os lançamentos e promoções do Ciclo. Essa é a hora em que os revendedores recebem a Loja de Bolsa, a revista que os revendedores recebem ciclo a ciclo como suporte à venda para seus clientes.

Apesar da diferenciação formal em duas frentes, internamente as duas são tratadas como Venda Direta. Todos os materiais para cada Ciclo são feitos seguindo o *key visual* (KV) desenvolvido pela agência de publicidade da Empresa X, que neste caso é a AlmapBBDO.

Apenas a título de conhecimento, descrito abaixo está o cronograma base de ER e Encontro de Ciclo:

- 6 dias úteis para criação das peças
- 1 dia útil para validação 1 da Empresa X
- 4 dias úteis para ajustes 1
- 2 dias úteis para validação 2 da Empresa X
- 5 dias úteis para ajustes 2

- 1 dia útil para validação 3 da Empresa X
- 3 dias úteis para arte final para teste em loja modelo
- 7 dias úteis para produção teste
- 3 dias úteis para ajustes teste
- 1 dia útil para validação dos ajustes pós-teste
- 7 dias úteis para arte final
- 8 dias úteis para produção
- 20 dias úteis para logística
- Total: 68 dias úteis para criação, produção e logística de 1 Ciclo da Empresa X.

Como dentro do Grupo OM existem outras frentes que também atuam para o mesmo cliente, notam-se algumas dificuldades no processo e com isso alguns materiais não são entregues com a excelência padrão. Em geral, existem alguns impeditivos que podem fazer com que o processo de venda direta atrase:

1. Por existirem outras frentes na casa, a falta de sinalização pelo grupo interno sobre mudanças no briefing do Ciclo gera retrabalho.
2. Retorno das supervisoras sobre as peças de Encontro e ER (o que funcionou, o que agradou, quais foram as sugestões do cliente). Ocorreram falhas de comunicação entre as supervisoras e a equipe no que diz respeito aos retornos de apresentações.
3. Alteração de *key visual* (KV) no processo de arte final. Como o KV é feito pela agência de publicidade da Empresa X, a falta de comunicação com as demais agências que atendem a Empresa X pode gerar atrasos na etapa de finalização dos materiais.
4. O Grupo OM possui uma planilha com todos os valores de venda dos produtos em cada Ciclo da Empresa X. Este arquivo é atualizando semanalmente. Para venda direta, os valores só são calculados quando este arquivo “congela” (não possui mais nenhum ajuste). Muitas vezes esse congelamento ocorre quando as peças já estão em processo de

arte final.

Dentre os impeditivos listados acima, os que impactam diretamente o trabalho são 1,3 e 4, pois nunca podem haver preços, promoções e *key visual* incorretos e sem ligação com a campanha nacional.

Dentro da casa, em uma das empresas do Grupo OM, existe também a revista Loja de Bolsa, que é a revista onde todos os produtos da Empresa X, seus lançamentos e promoções por Ciclo estão. Este é um material de Venda Direta, porém não fica sob responsabilidade da Brainbox Branding 360. Em escala de importância dentro de venda direta, este material ganha em relação à ambientação de Encontro e ER, por isso ele sempre é prioridade para o cliente, por demandar mais tempo de produção e envio. Todos os pontos falhos listados acima como impeditivos podem ser minimizados com uma parceria dentro do próprio Grupo OM e a ideia desse estudo é descobrir internamente onde os processos podem melhorar.

A Empresa X fornece todas as informações necessárias ao andamento dos trabalhos, porém, com mais de uma empresa dentro do Grupo atuando nesses trabalhos, ocorreram falhas de comunicação em situações onde uma informação passada para uma das empresas do Grupo não chegava às demais. A busca pela informação já fornecida acaba por consumir tempo de execução das tarefas.

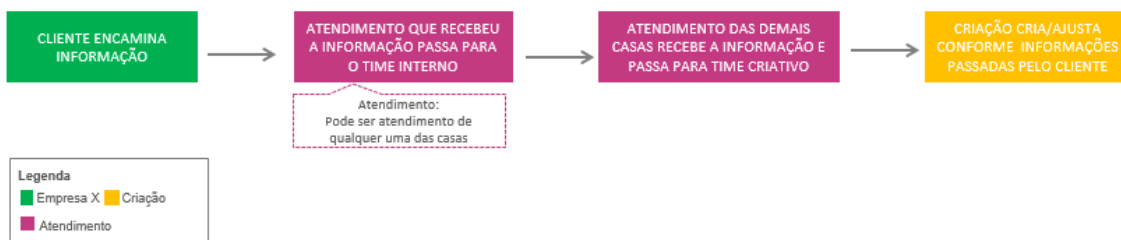
Dentro do Grupo, foi criado um fluxo de entrega para manter todas as equipes que atendem a Empresa X atualizadas sobre as entregas feitas à mesma. Deste fluxo fazem parte todos os profissionais que trabalham com venda direta e o objetivo é a troca de informação sobre o que está sendo feito dentro da casa, além de informar o que foi recebido ou não pela Empresa X. Ele funciona da seguinte forma:

Figura 1 - Fluxo de entrega de layout



Fonte: O autor (2017)

Figura 2 – Fluxo de informação que deveria acontecer



Fonte: O autor (2017)

Nas duas situações citadas acima o fluxo não está sendo seguido. Em questão das entregas de *layouts* feitos internamente, nenhuma das casas está enviando suas entregas para as demais. O que acontece atualmente é uma entrega com *gap* de semanas sem enviar nada entre as casas. Sendo assim, dentro do Grupo, não é alcançada uma comunicação de excelência para entregas internas.

As informações enviadas pelo cliente também não estão sendo administradas internamente da forma correta. O que acontece é que, como existem equipes de marketing diferentes dentro de Venda Direta na Empresa X enviando demandas para o Grupo OM, quando eles mandam uma informação para dentro do Grupo acreditam que exista uma integração e que não seja necessário enviar novamente esta informação, pois isso seria uma informação redundante.

Atualmente, muita informação que chega não é repassada. Geralmente quem recebe as informações primeiro é a empresa que cuida da Loja de Bolsa, pois é a prioridade do cliente. Porém, existem as outras empresas que precisam dessas informações, direta ou indiretamente, nas demais frentes trabalhadas em Venda Direta dentro do Grupo OM. Se há falha de comunicação e as informações não chegam à todas as equipes, o que tempo despendido em buscar novamente as informações poderia ser melhor aplicado em criações/ajustes de material.

3 METODOLOGIA

Para ajudar a entender internamente quais são as falhas e onde pode-se melhorar, serão feitas entrevistas com alguns colaboradores da Empresa Brainbox Branding 360, que cuidam da parte de Espaço do Revendedor e Encontro do Ciclo. O objetivo é identificar possíveis falhas baseado nas falas comuns entre os entrevistados.

Abaixo segue o quadro com as pessoas e os cargos de cada uma:

Figura 3 - Entrevistados

EMPRESA	ENTREVISTADO
• BRAINBOX 360	• Felipe Ferreira – Designer
• BRAINBOX 360	• Elisa Ribeiro – Redatora e <i>Planner</i>
• BRAINBOX 360	• Thiago Aisengart – Atendimento
• GRUPO OM	• Helton Schnitzler – Arte finalista

Fonte: O autor (2017)

Abaixo estão os resultados das pesquisas. No apêndice 01, encontra-se o roteiro das entrevistas. A maioria das pessoas levantou um ponto em comum que foi a falta de troca de informação durante um processo. Para eles, a quantidade de mudanças sofridas pelas informações durante os processos impacta tanto na criação, quanto na parte operacional do trabalho.

Segundo um dos entrevistados, o fato de termos sempre mudanças de direcionamento ou troca de determinadas promoções, afeta o raciocínio criado no primeiro momento. Com isso no final não existe mais toda ligação que seria necessária entre as peças.

Já de um ponto de vista mais operacional, o fato de sempre haver mudanças de última hora faz com os trabalhos precisem entrar na pauta, por exemplo, no meio no dia. Há uma distribuição interna de trabalhos sempre uma vez ao dia, que neste caso é sempre feito no final do dia anterior de quando a criação inicia o job, por exemplo, um trabalho que entra na terça-feira na pauta vai ser iniciado na quarta-feira. Neste caso, entrando no meio do dia é considerado um trabalho urgente, que vai atrasar algum dos trabalhos que já

está sendo feito e a readequação da pauta causa impacto no fluxo de trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as entrevistas feitas, percebe-se que o ponto que realmente trava o processo e pode gerar retrabalho é a falta de integração dentro do Grupo OM, quando uma das empresas recebe e não repassa alguma informação.

Para reforçar aos envolvidos a importância da comunicação integrada, a sugestão é promover um debate, mostrando o impacto causado pela falta da troca de informações.

Como o evento será realizado com as equipes responsáveis pela conta da Empresa X nas empresas do Grupo OM, o mesmo será desenvolvido em parceria com a área de inteligência de mercado, que faz parte do setor de planejamento do Grupo OM e terá as seguintes etapas:

1. Exposição do problema.
2. Opinião da equipe sobre o problema exposto: Após a primeira etapa, cada participante será ouvido sobre o tema.
3. Hora de pensar em uma solução: Como dentro do Grupo OM existem 4 empresas, é a hora de colocar a mão na massa e, em 4 grupos (divididos por casa), encontrar uma solução para melhor integração interna para este cliente. Vale ressaltar que a proposta de solução deve ser pensada para o coletivo e não para apenas uma das empresas.
4. Juntos somos o Grupo OM: Com as soluções expostas é hora de debater se o que foi pensado em grupo vai ajudar no processo interno e definir a(as) melhor(es) proposta(s) que será implementado no processo diário.

Após o debate, a ideia é que cada casa eleja um responsável por fazer essa troca de informações. As trocas valem para trabalhos finais e trabalhos em andamento, pois assim cria-se uma rotina para saber o que está acontecendo em cada casa e em qual etapa do trabalho eles estão.

A ideia é que isso vire o cotidiano de cada casa do Grupo OM e que eles tratem o e-mail como algo essencial para seu dia-a-dia, assim como exercer suas demais funções.

REFERÊNCIAS

BROWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER. M. Bixby;
BROWERSOX, John C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre, 2014

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. Porto Alegre, 2006

CAMPOS, Antônio Jorge Cunha. **A Gestão da Cadeia de suprimentos**. Curitiba, 2010

MAGALHÃES, Eduardo; SANTOS, Almir Garnier; ELIA, Bruno; PINTO, Geraldo. **Gestão da cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro, 2013

ABEVD, Definição de Venda Direta, 2017. Disponível em:
<http://www.abevd.org.br/venda-direta/>. Acesso em: Agosto 2017.

APÊNDICE 1

Nome:

Idade:

Cargo:

Tempo de casa:

- 1) Qual a maior dificuldade que você tem para fazer/finalizar os Jobs de Espaço do Revendedor e Encontro?
- 2) Para você, o que impacta em seu trabalho quando é necessário trocar alguma informação em nossas peças?
- 3) Quais são os pontos que poderíamos melhorar internamente na Brainbox?
- 4) Você sente falta de algo/alguma ferramenta que integre mais as casas dentro do Grupo OM para ficar sabendo de todas as atualizações que ocorrem durante o processo?

