



Universidade Federal do Paraná

Departamento de Administração Geral e Aplicada

MBA em Gerência de Sistemas Logísticos

GERENCIAMENTO DE ESTOQUE DE UMA LOJA DE VAREJO: O CASO DA FRANQUIA DA CACAU SHOW

Anderson Guilherme Albani

Curitiba

2010



Universidade Federal do Paraná

Departamento de Administração Geral e Aplicada

MBA em Gerência de Sistemas Logísticos

GERENCIAMENTO DE ESTOQUE DE UMA LOJA DE VAREJO: O CASO DA FRANQUIA DA CACAU SHOW

Aluno: Anderson Guilherme Albani

Orientador: Darli Rodrigues Vieira

**Monografia apresentada como requisito parcial
Para obtenção de MBA em Gerência de Sistemas
Logísticos da Universidade Federal do Paraná.**

Agradecimentos

Primeiramente aos meus pais agradeço por toda a ajuda e compreensão que sempre tiveram comigo, apoiando todos os meus passos e decisões incondicionalmente, assim como toda a minha família, a quem dedico todas as minhas conquistas.

Ao professor Darli que em sua sempre corrida agenda encontrou tempo para orientar, ajudar e incentivar não só em meu trabalho, mais dezenas de outros companheiros que certamente contaram com sua ajuda de Mestre.

Resumo

A gestão de cadeia de suprimentos engloba todos os processos envolvidos no atendimento ao cliente, passando por todos os estágios desde a compra de suprimentos para a fabricação até a venda, visando sempre a otimização da cadeia, através de um alinhamento das estratégias e uma gestão integrada com escopos bem definidos.

A cadeia de suprimentos busca a criação de valor logístico e nem sempre visa à redução de custos para atingir seus objetivos, mas busca a utilização de *trade-offs* fazendo a análise do processo como um todo, para chegar ao final do processo com o maior lucro possível na soma de todos os estágios.

A Cacau Show é uma empresa já consolidada no mercado, possui atualmente 1000 lojas franqueadas por todo o Brasil, e é uma das maiores fábricas de chocolate fino do mundo. A empresa atua por meio de franquias, sendo assim, a fábrica fornece diretamente o varejo, através de uma interface na internet.

O maior problema encontrado pelas franquias da Cacau Show, em específico a de Pato Branco, é o curto prazo de vencimento de seus diversos produtos e o alto nível de sazonalidade em períodos festivos: páscoa e natal.

Possui um sistema para gerenciamento de estoque bem estruturado, mas que não se apresenta eficiente para a resolução dos problemas de vencimento, sendo utilizado para verificação de estoque atual e em trânsito.

A loja de Pato Branco trabalha com diversos produtos de linha, dentre eles podemos destacar as trufas, que são o carro chefe nas vendas da loja, e possuem um prazo de validade curto. Já em períodos Sazonais como o Natal, o principal produto é o panetone, que é vendido somente no período natalino, entretanto conta com um apelo de marketing muito grande e alcança altos níveis de venda, sendo responsável por um dos maiores faturamentos da loja. No entanto, após o período de festas de natal, é um produto que dificilmente será vendido.

Objetivo

O objetivo principal deste trabalho é gerar uma solução para o gerenciamento do estoque da loja Cacau Show de Pato Branco, identificando dois pontos principais de ruptura no processo da loja. Primeiramente será proposta uma forma de gerenciamento das validades dos produtos através de uma planilha de Excel elaborada para os produtos de linha.

Em seguida, será feita uma análise para encontrar um tamanho de pedido ótimo para os panetones, número que busca evitar a perda e maximizar lucros para a loja. Além disso, será relevada a importância de sempre possuir estoque disponível e do marketing para o progresso na franquia na cidade de Pato Branco.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

1.0 INTRODUÇÃO.....	1
2.0 ESTRUTURA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	3
2.1 – Gestão integrada.....	4
2.2- Estrutura Logística.....	5
2.3- Alinhamento estratégico.....	10
3.0 A CACAU SHOW.....	13
3.1 – A história.....	13
3.2 – Visão da cadeia de suprimentos da Cacau Show.....	14
3.3 – Franquia Cacau Show em Pato Branco.....	20
4.0 APERFEIÇOAMENTO DO GERENCIAMENTO DE ESTOQUE EM LOJAS DE VAREJO DA CACAU SHOW.....	26
4.1 – Vencimento de produtos de linha: estudo a partir das trufas.....	27
4.2 – Gerenciamento de estoque de produtos sazonais: Estudo do Panetone.....	30
4.3- A importância da disponibilidade de estoque.....	31
5.0 CONCLUSÃO.....	33
6.0 – REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	35

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: Ciclos de processo na cadeia de suprimentos.

Figura 2: Pagina inicial do site de pedidos.

Figura 3: Pagina exclusiva para pedidos

Figura4: Demonstração de como é feito o pedido pelo site.

Figura 5: Ciclos de processo da Cacau Show

Figura 6: Histórico de vendas, período de 21 meses.

Figura 7: Histórico de vendas da loja Pato Branco

Figura 8: Sistema RCKY, gerenciador de estoque.

Figura 9: O Sistema possui funções importantes para gerenciamento de estoque.

Figura 10: Função de Validade inativa.

Figura 11: Histórico de vendas de trufas

Tabela 1: Planilha principal aonde avisará qual produto está para vencer

Tabela 2: Planilha por produto, a qual identificara o lote a vencer e informará a planilha principal.

Tabela 3: Cálculo de tamanho ótimo de pedido

1.0- Introdução

O referente trabalho busca analisar como funciona uma das maiores franquias brasileiras, a Cacau Show. Utiliza como exemplo o caso específico da franquia estabelecida em Pato Branco, Paraná, mostra as maiores dificuldades encontradas pela loja na gestão do estoque, que apresenta peculiaridades advindas dos produtos o qual trabalha: chocolates finos.

A Cacau Show de Pato Branco encontra dois problemas centrais que são vistos como as maiores barreiras ao desenvolvimento da loja, ambos os problemas ligados ao gerenciamento de estoque. Primeiro temos as datas sazonais, como páscoa e natal, que são os períodos de maior importância para a franquia, responsável pela maior parte do faturamento da loja, aos quais se deve conceder uma atenção muito especial, buscando um estoque ótimo para o atendimento máximo da demanda, resultando em maiores lucros. E o segundo problema é devido aos produtos serem perecíveis e possuírem uma data de validade curta, fazendo com que o estoque tenha que ser ainda melhor programado para que não haja perdas como as que estão acontecendo atualmente.

Sendo assim, no primeiro capítulo será feita uma análise teórica da estrutura da cadeia de suprimentos moderna através do estudo conceitual do assunto discutido por teóricos. Será abordada toda a importância de uma cadeia bem estruturada na evolução da empresa, com uma gestão integrada madura, mostrando como funcional os ciclos de processo e as operações logísticas visíveis em várias etapas da estrutura empresarial.

Ao decorrer do segundo capítulo será abordada a estrutura da Cacau Show, discorrendo rapidamente sobre a sua história, demonstrando o funcionamento da cadeia de suprimentos da empresa e toda a estrutura organizacional que geriu a evolução da empresa. Ainda nesse capítulo será abordado o caso da franquia de Pato Branco, loja que é objeto deste trabalho, mostrando os problemas a serem analisados na última parte do trabalho.

O objetivo do último capítulo é buscar uma solução ideal para o gerenciamento de estoque da loja Cacau Show Pato Branco, através do estudo de dados apresentados nos capítulos anteriores. Desta forma, com a adoção de métodos tradicionais e a utilização de cálculos e planilhas de Excel, será apresentada uma solução para os problemas apresentados no decorrer do trabalho, assim como sugestões para melhor gestão e lucratividade da loja da franquia Cacau Show em Pato Branco.

As melhorias apresentadas surgem para que seja aumentada a lucratividade da empresa, diminuindo perdas, aumentando lucratividade e melhorando a gestão, tudo para que a empresa se torne um case de sucesso na cidade de Pato Branco, que vem crescendo exponencialmente nos últimos anos e oferece várias oportunidades de negócios.

2.0 – Estrutura da Cadeia de Suprimentos

Para elaboração desta proposta é necessário uma abordagem à estrutura da Cadeia de Suprimentos de forma teórica, mostrando a importância da tomada de decisão e alinhamento estratégico dentro de uma empresa.

Muitos autores discorrem sobre o assunto, um dos mais importantes, Sunil Chopra, define Cadeia de Suprimentos da seguinte forma: “Uma cadeia de suprimentos engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimentos não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Dentro de cada organização, como por exemplo, de uma fábrica, a cadeia de suprimento inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente, como desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças e o serviço de atendimento ao cliente, entre outras.” (CHOPRA, MEINDL; 2003; p.04)

Simplificadamente pode-se dizer que a “cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transporte, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor.” (BALLOU; 2006; p.29) e que “compreendem empresas que colaboram para alavancar posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência das operações.” (BOWERSOX, CLOSS, COOPER; 2008; p.21)

Principalmente na última década, com a clara expansão tecnológica presenciada dentro das estruturas empresariais, surgiram novas ferramentas e formas de distribuição, produção, dentre outras. Que auxiliam a busca por uma taxa mínima de imperfeições e faz com que a gestão da cadeia de suprimentos se mostre cada vez mais importante, começando com o pedido do cliente e terminando com o mesmo satisfeito em prazos cada vez menores. Buscando minimizar os custos da empresa, aumentando a lucratividade e o grau de eficiência, “colocando os produtos ou serviços no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa.” (BALLOU; 2006; p. 28)

Sendo assim é possível calcular a eficiência de uma cadeia de suprimentos pelo grau de satisfação do cliente e pela lucratividade gerada dentro de todo o processo envolvido com a cadeia. Desta forma, para a análise eficiente é necessário o estudo de todas as receitas e custos, ou seja, um gerenciamento de todos os fluxos entre todos os estágios da cadeia, criando um gerenciamento de cadeia de suprimento.

2.1 – Gestão Integrada.

Para que uma empresa chegue a uma evolução significativa com o gerenciamento da cadeia de suprimentos, é necessário uma gestão integrada, em todos os aspectos das operações, buscando uma integração entre setores e processos internos e externos de forma a alcançar menores custos para o processo total, e não calculando custos por funções individuais, comumente praticado nas empresas. Buscando desta forma *trade-offs* compensatórios existentes entre as variadas funções.

A colaboração de setores funcionais dentro da própria empresa se torna crucial, assim como a integração entre empresas que trabalham com operações conjuntas (fornecedores e cliente), exaltando um gerenciamento comum entre as empresas relacionadas, buscando a maximização das operações e eliminando tarefas não produtivas. Para isso é necessário um alto grau de cooperação entre as empresas, com a troca de informações que vão além de um histórico de vendas completo, sendo necessária a abertura de informações operacionais e do cotidiano da empresa, planos futuros como promoções e novos produtos a serem lançados. Trabalhando também com operações conjuntas, identificando responsabilidades e buscando melhores resultados financeiros possíveis, podendo ainda buscar o auxílio de empresas terceirizadas especializadas, que podem oferecer melhor eficiência com valores vantajosos.

Esse nível de integração empresarial com o “compartilhamento de informações e o planejamento conjunto pode reduzir o risco relacionado à situação do inventário e aumentar a velocidade dos movimentos. Colaborar pode eliminar trabalhos duplicados ou redundantes, como inspeção repetitiva da qualidade, ao designar e fortalecer um

membro específico da cadeia de suprimentos, tornando-o inteiramente responsável pela prestação de contas. Essa integração empresarial estendida introduziu novos desafios no que se refere a métricas de desempenho, compartilhamento de benefícios e riscos, confiança, liderança e resolução de conflitos.”(BOWERSOX, CLOSS, COOPER; 2008; p.27)

Para chegar ao nível de maturidade de uma gestão integrada como citada acima, existem muitos passos, devemos exaltar as fases de decisão na cadeia de suprimento, que é um momento crucial aonde se decide o futuro da cadeia a curto, médio e longo prazo, e possíveis erros que exijam mudanças se tornam muito caros. No entanto, um bom desempenho nessas fases pode garantir a lucratividade desejada.

Chopra divide as fases de decisão em três categorias: 1. Estratégia ou projeto da cadeia de suprimento; 2. Planejamento da cadeia de suprimento; 3. Operação da cadeia de suprimento. Na primeira fase acontece a estruturação da cadeia de suprimentos, as diversas decisões estratégicas gerais da empresa, pensadas a longo prazo, como produtos, local, capacidade de produção e armazenagem e sistemas. Numa segunda fase as decisões tomadas são voltadas às políticas operacionais, que estabelecerão como a cadeia de suprimentos funcionará dentro de determinado tempo, geralmente a curto prazo, como o planejamento da previsão de demanda para o próximo ano, políticas de promoção e marketing, estoques, mercados alvo, sempre em busca da otimização num período curto de tempo. Em uma última fase as decisões são voltadas a garantir que o planejamento operacional, já decidido na fase anterior, seja implementado da melhor forma possível, otimizando resultados em consonância com os pedidos individuais, programando entregas, atendendo pedidos, gerando inventários, isso aproveitando a redução das incertezas possíveis em um curto espaço de tempo (horas, dias).

2.2 – Estrutura Logística.

Dentro deste processo, a Logística enxuta se mostra um fator chave na cadeia, esta não necessariamente tem o objetivo de diminuir custos, mas sim de criar um valor

logístico, gerando uma vantagem competitiva para a empresa, o que é considerado um grande negócio. Neste processo, é necessário analisar as necessidades de seus clientes e saber interpretar qual a melhor forma de atender cada um satisfatoriamente, utilizando *trade-offs* muitas vezes para gerar o melhor lucro final, estudando clientes mais importantes que podem, de acordo com sua estratégia, serem tratados de forma especial, como a criação de centros de distribuição perto dos mesmos para que o inventário esteja localizado próximo, transportes aéreos ou terrestres, dependendo da estratégia mais adequada para cada produto e cliente, agregando valor ao serviço, gerando um maior comprometimento e auxiliando na integração das partes.

A logística enxuta pode ser definida como “a habilidade superior de projetar e administrar sistemas para controlar a movimentação e a localização geográfica de matérias-primas, trabalhos em processo e inventários de produtos ao menor custo total”. (BOWERSOX, CLOSS, COOPER; 2008; p.44)

Para alcançar de forma satisfatória sua função, a logística compreende varias áreas que devem ser integradas para um resultado satisfatório. A integração do processamento de pedidos, de todo o inventário, do transporte, o manuseio e armazenamento de matérias e embalagens e uma rede estrutural de instalações bem localizada, conceitos básicos de logística, é crucial para a criação de um valor logístico.

No mundo todo vemos diferentes operações logísticas, cada empresa adéqua sua operação às suas respectivas necessidades e de seus clientes, notamos uma infinidade de sistemas de variadas formas. Em todos esses sistemas podemos notar uma semelhança estrutural que pode ser dividida em três formas de operação: Escalonada, direta e flexível.

No sistema com estrutura escalonada nota-se a estocagem de inventario através de armazéns, possibilitando grandes embarques e distribuição rápida. Enquanto no processo estruturado, com base em operações diretas, o produto é enviado diretamente para o cliente, associado à agregação de um bom processamento de pedidos, é eficiente na entrega rápida para diversas localidades e geralmente possui um frete mais caro.

Já a operação flexível utiliza as duas estruturas comentadas, é um sistema realmente flexível que se enquadra às necessidades dos clientes, em busca de vantagem competitiva, visando as melhores formas de acordo com o tipo e demanda do produto.

Em todas essas estruturas logísticas visualizamos os ciclos do processo, alguns completos, com todos os passos passando pelo cliente, pelo varejista, pelo distribuidor, pelo fabricante e pelo fornecedor e outros enxutos como no caso da Dell aonde a fabrica recebe pedidos diretamente dos clientes, e de forma mais personalizada envia para o mesmo em poucos dias um produto que atende especificamente a vontade do mesmo e não ficando bem definido todos os ciclos. Sunil Chopra divide os ciclos de processo em 4 etapas: Ciclo de pedido; Ciclo de reabastecimento; Ciclo de fabricação; Ciclo de Suprimentos. Mesmo não existindo todos os ciclos em alguns processos, vê-se importante uma visão dos ciclos separadamente, modelos que facilitam na elaboração de estratégias na cadeia, deixando escopos bem definidos por áreas.

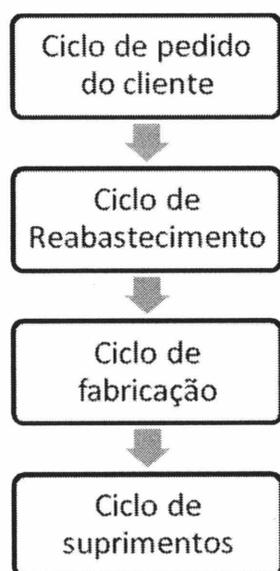


Figura 1- Ciclos de processo na cadeia de suprimentos

Em todos os ciclos notamos que existe uma interface entre os agentes da cadeia, em que se mostra necessária uma sincronia logística, advinda de um bom trabalho de gerenciamento integrado que deve ocorrer para que a cadeia flua da melhor maneira possível. Bowersox, Closs e Cooper em seu livro denominam essa ligação de nós da cadeia de suprimento, uma ligação entre dois pontos de manuseio de estoque.

Os ciclos se iniciam no cliente final em contato com o varejo, começando o **ciclo do pedido do cliente**, no qual ocorre à chegada do consumidor final ao varejo e o varejista busca o receber e atender da melhor forma possível visando satisfazer a demanda levando o mesmo a efetivar seu pedido. O produto é retirado de estoque e enviado ao cliente de forma que o interessado receba o produto desejado corretamente, finalizando este ciclo e dando início ao próximo, que no momento da retirada do estoque já começa a ser estudado. Dentro deste ciclo temos a presença de atividades de vendas e marketing que visam ao maior número de vendas possíveis, confiante de que os próximos ciclos acontecerão corretamente possibilitando seu trabalho.

Assim começa o **ciclo de reabastecimento**, fluxo que interliga o varejista e o distribuidor, podendo ser um distribuidor independente ou a própria fábrica, como no caso a ser estudado neste projeto. O objetivo deste ciclo é reabastecer o estoque do varejista baseado em sua previsão de vendas, de forma a atender o cliente final sempre que houver a demanda, através da emissão de pedidos programados e obtenção de custos mínimos de produtos e transporte, a fim de gerar um custo mínimo total. O atendimento do varejista é feito pela fábrica ou pelo distribuidor, que ao entregar o pedido nos leva ao próximo ciclo, o da fabricação.

No caso do **ciclo da fabricação** no caso de estudo ocorre à interface da loja de varejo com o fabricante, mas também pode ocorrer entre distribuidor e fábrica. Se inicia com o pedido do cliente (distribuidor ou varejista) que é recebido pelo fabricante, que por sua vez programa a produção da melhor forma para atender todos os pedidos, com o planejamento de quantidades, produtos e seqüência de produção, de modo a minimizar custos e atender a maior quantidade de clientes mais rapidamente. O

produto devidamente finalizado é transportado para o cliente cumprindo prazos e entrando no estoque que é reabastecido.

Em último, temos o **ciclo de suprimentos**, no qual a fábrica entra em contato com fornecedores. Neste processo o fabricante faz pedido de todos os materiais necessários para que sua linha de produção não pare. Muitas vezes é necessário uma previsão apurada de vendas para abranger os pedidos. A compra de materiais geralmente envolve grandes lotes, tempos diferenciados de entrega e transporte, podendo existir produtos com um *lead-time* de entrega grande, ou se tratar de fornecedores internacionais, o que leva os responsáveis a analisar de maneira compensatórias as melhores formas de aquisição dos produtos.

As operações logísticas ainda podem ser enquadradas em duas formas de produção: o processo *pull* que se trata de um processo “puxado”, que começa em reação ao pedido do cliente aonde a demanda é certamente conhecida, e o processo *push*, que se inicia baseado em uma projeção de futuro, muitas vezes através de uma previsão baseada nos históricos de demanda. Existe ainda empresas que trabalham na fronteira de ambos os processos, que podem trabalhar com parte da fabricação na categoria de *pull* e outra na categoria *push*, que viabiliza a maximização da satisfação do cliente.

Empresas que trabalham com essa antecipação ficam expostas a certo risco, assim como toda a cadeia que trabalha desta forma devido à falta de integração, gerando, muitas vezes, quebra da cadeia. Com as novas tecnologias de informação que as empresas têm disponíveis, a comunicação e a integração entre elas se tornam cada vez mais fáceis, o que possibilita um modelo de gestão baseado em resposta que muitas vezes trabalha na fronteira do *Push/Pull*, e possibilita a personalização em massa de produtos com baixos custos, menor prazo de entrega e aumenta a participação do cliente. Numa primeira fase de produção, a utilização métodos antecipatórios de previsão produz peças comuns e numa segunda fase, personaliza os produtos de acordo aos pedidos (resposta) do cliente.

2.3 – Alinhamento estratégico.

Para o sucesso da empresa e da cadeia de suprimentos, é essencial que haja um alinhamento estratégico entre a estratégia competitiva e a estratégia da cadeia de suprimento.

A empresa deve possuir sua estratégia competitiva bem definida, para isso é necessário que os setores da empresa criem planos em consonância, traçando as prioridades da empresa, deixando suas estratégias bem claras evitando desta forma eventuais confrontos. Assim elaborando uma estratégia competitiva que se adeque da melhor forma ao seu produto, identificando as necessidades da faixa de mercado que pretende atingir de acordo com sua qualidade, demanda, preço, disponibilidade, variedade, inovação e nível de serviço.

A estratégia da cadeia de suprimentos precisa estar alinhada ao escopo definido pela estratégia competitiva, para que possa atender de forma satisfatória o que se espera do produto. Sendo assim é necessário analisar a habilidade da cadeia, saber suas capacidades em atender o cliente, em busca da eficiência e maximização do lucro de forma eficaz, sendo o mais elaborado possível, com uma cadeia enxuta ou responsividade, em busca de atender o cliente rapidamente com a maior quantidade e melhor qualidade de produtos. O ideal é chegar a um equilíbrio entre ambas as formas de gestão e se adequar da melhor forma possível ao cliente que pretende atender.

Para esse alinhamento, acima de tudo é necessário um alto nível de organização empresarial, a fim de conseguir alinhar todos os grupos dentro de uma mesma corporação. Existem alguns fatores-chaves que compreendem este alinhamento e causam impacto direto na estratégia da cadeia de suprimento: o estoque, o transporte, as instalações e a informação.

O **estoque** é entendido com um fator-chave, pois está presente em diversas fases da cadeia, desde a matéria-prima ao varejo. Ele faz parte da estratégia da empresa, que opta por um estoque mínimo ou farto, dependendo do público a qual pretende atingir. Com um alto estoque, a empresa pode ter uma maior variedade de produtos disponíveis a pronta-entrega, presumindo a demanda futura do mesmo. No

entanto, não é tão eficiente em relação a custos, pois o estoque é um dos maiores geradores de custo da cadeia, e provavelmente trabalha com um público que não busca preço e sim uma maior diversidade e rapidez. Ao contrário de empresas que possuem uma eficiência maior em relação a valores, utilizando estoques reduzidos conseguindo chegar a preços atrativos, no entanto nem sempre possui os produtos com disponibilidade imediata.

Referente ao estoque ainda existem outros fatores que devem ser relevados, como a decisão pelas quantidades nas reposições de estoques cíclicos, a necessidade ou não de um estoque de segurança que busca combater eventuais incertezas e erros de previsão, e caso existam períodos de sazonalidade de demanda, criar estoques para atender a mesma, principalmente se a produção não tem condições de suprir esta necessidade de forma imediata, fazendo pedidos de forma adiantada, prevendo esses picos de venda. Decisões de tamanho e condições em que esses estoques devem ser abastecidos ficam a cabo dos gerentes, que precisam seguir as estratégias da empresa em busca de um alinhamento, com o objetivo de alcançar o serviço desejado pelo consumidor, com o comprometimento mínimo de inventário.

O **transporte** é um fator crucial dentro da cadeia de suprimentos, presente durante diversos processos e proporcionado diversas possibilidades estratégicas, que podem ser pontos decisivos em relação à eficiência e a responsividade. De acordo com a estratégia da empresa, vê-se necessário uma forma de transporte. Artigos com ciclo de vida curto e com maior valor agregado podem ser transportados via aérea, possibilitando estoques menores e com maior grau de inovação, o que possui baixa eficiência. Existem produtos que não carecem de tamanho cuidado, podendo ser carregados em navios ou trens, em maiores quantidades possibilitando maior eficiência. A diferença pode ser notada no valor final destas mercadorias, que de acordo com a escolha do frete, agrega valor ao mesmo. Muitas empresas acabam se especializando em entregas imediatas, o que faz com que a estratégia de transporte seja devidamente explorada.

As **instalações** também possuem papel fundamental dentro da estratégia empresarial, onde os estoques primeiramente são fabricados, muitas vezes

transportados, para serem armazenados. Essas instalações são projetadas de forma a atender melhor as necessidades estratégicas da empresa, podendo ter centros de distribuição próximos aos principais clientes, armazéns centralizados com grande quantidade de estoque ou fabricas que terceirizam processo de estocagem e montagem.

Com a evolução tecnológica a **informação** se torna cada vez mais uma peça chave dentro das corporações, fazendo parte de diversos processos de decisão, passando por programação de produção, armazenamento, sistemas de previsão e planejamento, além de ser um grande aliado do marketing e vendas com a expansão que presenciamos da internet. Em uma gestão integrada, a troca de informação dentro da própria empresa e suas parceiras é fundamental, para isso existem diversos softwares que em maior ou menor grau auxiliam dentro da cadeia de suprimentos. Porém, todas essas informações têm um preço, sendo necessário que dentro da estratégia da empresa se escolha o nível de informações que ela pretende compartilhar, definindo o grau de eficiência e responsividade que ela pretende alcançar.

O alinhamento estratégico de todos esses itens se torna cada vez mais difícil à medida que a variedade de produtos só aumenta, com novas tecnologias e a internacionalização dos mercados, aliado a uma exigência cada vez maior do consumidor que tem o mundo disponível para suas compras. A isso se adiciona ciclos de custos de vida dos produtos que acabam se defasando rapidamente, fazendo com que as empresas tenham que inovar constantemente para manter seu percentual do mercado, o que faz com que ocorra mudanças constantes em suas estratégias referentes a produtos, havendo reestruturações nas estratégias na cadeia de suprimentos e competitiva.

3.0 - A CACAU SHOW

3.1 – A história.

A Cacau Show foi fundada em 1988, por Alexandre Tadeu da Costa, começou como uma pequena empresa voltada ao mercado de chocolates artesanais e obteve um crescimento rápido e sustentável ao longo dos anos, começando de uma pequena empresa com uma sede de apenas 12m², expandido para o que hoje é a maior rede de lojas de chocolates finos do mundo e também uma das maiores franqueadoras (mesmo iniciando sua expansão através de franquias somente em 2001), com mais de 200 funcionários e uma planta de 17.000 m².

No ano de 2010 chegou à marca de 1000 lojas franqueadas, todas constituídas em perfeita conformidade aos padrões da rede, a qual é a fornecedora principal, e concede aos franqueados todo o apoio necessário para o sucesso do negócio, viabiliza toda a assistência inicial com montagem da loja e preparação para o gerenciamento e posteriormente fornece uma consultoria permanente aonde o franqueado interage com todos os passos que a empresa pretende seguir, fornecendo materiais de marketing e projetos mercadológicos.

Trabalha com uma gama de produtos extensa, com mais de 150 produtos de linha regular, número que aumenta em épocas sazonais com linhas especiais. Conta com dois principais fornecedores, a I.A.B.C Industria Brasileira de Alimentos e Chocolates LTDA que é a fornecedora dos chocolates, parte do Grupo da Cacau Show, e a Chocodoce, que é a fornecedora de tortas doces e a Casa Suíça que é responsável pela fabricação dos panetones comercializados no natal. Existem alguns outros fornecedores que remetem as mercadorias secundárias, assim como de cestas de vime, ursos de pelúcia, embalagens e outros produtos para enfeites de presentes, que em sua maioria são contratados pela franqueadora, o que aumenta o poder de compra das lojas, obedecendo critérios de preço e qualidade compatível.

O mix de produtos a ser oferecido nas lojas de varejo é definido exclusivamente pela franquia, que por decisões estratégicas pode incluir ou excluir produtos ou categorias inteiras, considerando também períodos de datas de alta demanda de vendas, como páscoa, Natal, entre outros, bem como credenciar novos fornecedores para abastecer as lojas, sempre objetivando o bom atendimento do mercado consumidor. E nenhum produto pode ser vendido em nenhuma das lojas sem Prévia autorização da franqueadora.

3.2 – Visão da Cadeia de Suprimentos da Cacau Show.

A observação da cadeia de suprimentos da Cacau Show exhibe uma cadeia bem estruturada. É visível um bom relacionamento entre fábrica e fornecedores e um gerenciamento integrado entre a fábrica, responsável também pela distribuição dos produtos, como as lojas de varejo. Como descrito no capítulo anterior, para um alinhamento consistente é necessário que as estratégias de cadeia de suprimento, e suas estratégias competitivas, pautadas em produzir alimentos e serviços, ofereçam excelente relação entre seu custo e o seu benefício, bem como mantenha um negócio lucrativo, sólido e com crescimento e evolução constante. Para isso pontuamos alguns fatores chaves para tal alinhamento, são eles: Estoque, transporte, instalação e informação.

Essa integração entre fábrica e varejo acontece através de um sistema integrado chamado RCKY, o qual se encontra em todas as lojas, controlando entrada e saída de produtos, auxiliando no controle de estoque do varejo, proporcionando relatórios importantes para o planejamento de compras e reabastecimento de estoque, tais como:

- Consulta Analítica de Produtos: Informação sobre estoque, data de ultima compra, preço das vendas e rotatividade;
- Consulta Sintética: informações consolidadas de todas as movimentações registradas por período, tipo de movimento e/ou grupo de produtos;

- Consulta Comparativo de Inventario: Tabela comparativa de qualidades dos produtos inventariados em relação ao total em estoque no sistema;
- Consulta de Pedidos: possibilita a verificação do total dos pedidos pendentes ou entregues em determinado período de tempo.

Para que essas consultas sejam realmente informações consistentes que venham a colaborar nos processos decisórios, é necessário que sejam feitos registros corretos e dentro dos parâmetros estipulados pelo sistema.

Esse sistema de informação quando bem utilizado se torna uma peça chave na cadeia da Cacau Show, com ele o varejo controla seu estoque que exige atenção especial em relação a validade dos produtos, por serem em sua maioria perecíveis, sempre com o cuidado para que o primeiro produto que entre em estoque seja o primeiro a sair. É recomendado um estoque mínimo padrão de aproximadamente 4 semanas dependendo do fluxo da loja. Além disso, se coloca como ideal a loja realizar inventários de estoque semanalmente, conferindo fisicamente os produtos, dando assim maior confiabilidade ao sistema.

Desta forma, a fábrica, que é responsável pelo reabastecimento dos produtos das lojas já pode começar a programar sua produção, através de um planejamento em conjunto do marketing, comercial, e produção. A fábrica tem acesso a toda informação gerada pelo sistema do RCKY por um aplicativo chamado *multi lojas* que acessa as vendas e despesas das lojas. O mesmo é utilizado nas consultorias nas lojas para orientar os franqueados no tocante a rentabilidade do negócio e na sua própria programação.

O transporte, outro fator chave da cadeia, é terceirizado com o objetivo de atender o varejo da melhor forma possível, com o estabelecimento de diferentes parceiros em cada região de entrega. No Paraná, a empresa responsável pelo transporte é a Protegida, que após a efetivação do pedido para a fábrica, faz as entregas dentro do estado de 4 a 9 dias úteis.

A instalação da Cacau Show conta com uma fábrica situada em Itapevi, São Paulo, com área de mais de 17.000 m² e capacidade para atender todas as lojas da rede franqueada. Nesta instalação, fica situada toda estrutura produtiva e de distribuição da empresa, onde os pedidos são recebidos e distribuídos. Possui neste local um espaço para estoque transelevador que tem 15.000 endereços (pallets), mais 10.000 m² de estoque para épocas sazonais (páscoa e natal).

A produção do chocolate ocorre nessa mesma instalação, e tem capacidade de produzir até 40 toneladas por dia de chocolate, sendo que o tempo médio de produção do chocolate em si é de 8 horas.

A recepção dos pedidos é feita através do site <http://extranet.cacaushow.net.br/> onde cada loja da franquia possui um login e senha para que possa efetuar seu pedido nos dias estipulados por região, evitando desta forma um congestionamento do site possibilitando a fábrica uma captação de pedidos eficiente. O estado do Paraná, por exemplo, efetua pedidos todas as quartas-feiras, já o estado de Santa Catarina realiza seus pedidos nas terças-feiras.

A única mudança em relação a estes pedidos é referente a épocas sazonais, como páscoa e Natal, quando os pedidos devem ser feitos com alguns meses de antecedência para que a fábrica possa atender as grandes demandas desses períodos (aproximadamente 90 dias antes da data específica), exigindo que as lojas façam seus pedidos baseados em uma previsão de vendas de períodos anteriores. Esse mesmo pedido é entregue em várias datas, até o prazo de uma semana para a data festiva.

Para manter um equilíbrio financeiro da loja, é necessário calcular com precisão a quantidade a ser adquirida de cada item para o estoque e quanto tempo essas mercadorias deveram permanecer disponíveis a venda sem comprometer o capital de giro, sem, prejuízo adicional ao aproveitamento comercial.

O site onde é realizado os pedidos é uma interface de comunicação importante entre a franquia e franqueados, além da função primária da realização de pedidos, é um local onde são enviados comunicados importantes da franquia, que além da utilização de e-mail e Skipe, utiliza-se este canal como uma forma a mais de

integração. Lá consta a agenda de promoções e convenções da Cacau Show. Convenções aonde são discutidos novos produtos, promoções e estratégias de forma a qual todos os franqueados tenham plena ciência de como esta se estruturando a empresa, preparando-se assim adequadamente e interagindo com os planos de marketing estipulados. Na interface da web ainda é possível a visualização e descrição dos diversos produtos, enviar opiniões e visualizar as campanhas de mídia em andamento e já concluídas.



Figura 2 - Pagina inicial do site de pedidos. (<http://extranet.cacaushow.net.br/index.php>)

Esta se trata de uma interface completa que da grande parte do apoio necessário para os franqueados e facilita na efetivação de pedidos e acompanhamento dos mesmos como pode ser notado nas figuras 03, página que só pode ser acessada em dias no qual o franqueado cadastrado se encontra no dia agendado para compras

se sua região. Nela se encontra todas as opções de produtos separados por categorias.

Página Inicial | Consulta de Pedidos | Consulta Financeira | Fale Conosco | Sair

Dados Cliente

FRANQUEADO: Cacau Show - Pato Branco
LOJA: 01

CÓDIGO: 03458701
SALDO DO LIMITE DE CRÉDITO: R\$ 33.585,01
PEDIDO MÍNIMO: R\$ 1.666,00

PESQUISAR PRODUTO
Digite o código:

Inclusão de Pedidos

- CAMPANHAS
- PROMOÇÕES
- LANÇAMENTOS
- PRESENTES
- CONSUMO
- GRAHEL
- LEMBRANÇA
- MARSHMALLOW
- TABLETES
- TABLETES ESPECIAIS
- TRUFAS
- MATERIAIS DE APOIO
- DIET

FAVOR CONFERIR SE OS PRODUTOS DIGITADOS SÃO REALMENTE OS PRODUTOS MARCADOS ANTES DE CONFIRMAR OS PEDIDOS, E TAMBEM CHECAR O MAIL DE CONFIRMAÇÃO, CASO RECEBAM MAIS DE UM MAIL OU ALGUMA DIVERGENCIA NOTIFICAR O DEPTO DE VENDAS

Figura 3– Pagina exclusiva para pedidos, liberada cada dia para uma região.

Acessando o site você ainda pode visualizar pedidos em aberto e sua respectiva programação de entrega, assim como os pedidos faturados nos últimos 45 dias. Para a realização do pedido o site disponibiliza todos os produtos que a fabrica possui em estoque no momento do acesso, e é atualizado a todo o momento levando em conta que esta mesma plataforma é compartilhada por vários usuários simultaneamente, sendo assim ela registra todas as entradas e saídas de estoque para que as compras possam ser feitas corretamente, como fica visível na figura 04.



Inclusão de pedidos

FRANQUEADO: JOSE FERNANDES ALBANI & CIA LTDA

LOJA: 01

CÓDIGO: 03458701

SALDO DO LIMITE DE CRÉDITO R\$ 33.565,01

PEDIDO MÍNIMO: R\$ 1.666,00

PESQUISAR PRODUTO

Digite o código:

Total do pedido:

R\$ 0,00

	Código	Produto	Caixas c/ (unidades)	qtd	Preço Unitário	Total Item	Saldo em Estoque
	709011	Golden Love Cereja 160gx12un	12	<input type="text" value="0"/>	R\$ 74,36	R\$ 0,00	100
	712151	Bola Explosiva 45gx24un	24	<input type="text" value="0"/>	R\$ 47,04	R\$ 0,00	100
	730999	Cacau Fashion 100gx6un	6	<input type="text" value="0"/>	R\$ 32,78	R\$ 0,00	100
	731031	Canudo Gianduia - VIP 200gx8un	8	<input type="text" value="0"/>	R\$ 81,84	R\$ 0,00	100
	740132	Mini Show Brancoo 108gx12un	12	<input type="text" value="0"/>	R\$ 65,56	R\$ 0,00	100
	742011	Cx Precios Cereja 400gx4un	4	<input type="text" value="0"/>	R\$ 37,99	R\$ 0,00	100
	813001	Livro O Cacau e Show 16un	16	<input type="text" value="0"/>	R\$ 255,36	R\$ 0,00	100

Preço Promocional Lançamento

Total do pedido:

R\$ 0,00

Figura 4– Demonstração de como é feito o pedido pelo site.

Dentre todos os recursos disponibilizados pela franqueadora, um se torna o elo de ligação principal entre a loja e a franqueadora, o consultor. Cada região possui um consulto responsável que auxilia as franqueadas constantemente em todos os pontos necessários, com visitas periódicas desde o surgimento da loja, tendo conhecimento interno tanto da fabrica como das lojas ele se torna fator decisivo nas decisões da empresa.

Na estrutura da Cacau Show é visível as operações logísticas trabalhando de forma flexível, aonde a fabrica abastece diretamente o varejo, sendo responsável pela fabricação, distribuição e o acompanhamento junto ao varejo.

Possui ainda ciclos de processos bem definidos, aonde notamos o Ciclo do pedido, do reabastecimento junto com a fabricação e o de suprimentos, não utilizando distribuidores em seu reabastecimento ao varejo, como colocado na figura abaixo.

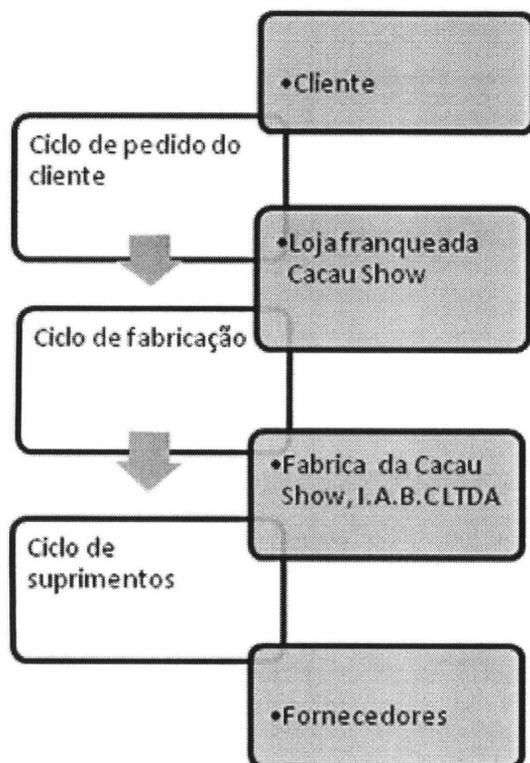


Figura 5– Ciclos de processo da Cacau Show

O processo de fabricação da empresa utiliza tanto métodos *push* como *pull*, em relação a produtos normais de linha a Cacau Show produz baseada em sua previsão de vendas para o período, como já descrito, sendo a parte da produção que trabalha com as operações *Pull*. Já em épocas sazonais a produção trabalha de forma puxada, sendo que os pedidos são feitos antecipadamente.

3.3 - Franquia Cacau Show Pato Branco.

A loja da Cacau show na cidade de Pato Branco iniciou suas atividades em abril de 2010, após diversos estudos de mercado e viabilidade, aonde se constatou um mercado promissor para os produtos por ela comercializados.

É uma loja com espaço físico relativamente pequeno, com aproximadamente 47m² e um estoque de 17m², no entanto, este tamanho hoje é o ideal para atender as necessidades do município. Possui apenas dois funcionários registrados e um gerente

(dono da loja), e trabalha com praticamente todos os produtos da linha da Cacau Show, deixando de lado os foudies e cafés que são serviços prestados por muitas lojas da franquia.

O estoque em períodos regulares da loja é de aproximadamente R\$40.000 o qual deve atender a demanda aproximada de até 30 dias, caso exista uma eventual ruptura da cadeia. O faturamento mensal da loja varia mensalmente, dependendo diretamente de datas festivas, girando em torno de R\$30,000.00 mensais, normalmente, valor que aumenta consideravelmente em períodos sazonais mais importantes, fazendo-se necessária a contratação de funcionários temporários e a utilização de locais para o armazenamento de estoques extra.

Essa variação de demanda pode ser notada no gráfico a seguir, sobre uma loja da Cacau Show com as mesmas características da loja de Pato Branco, modelo que está sendo utilizando para previsões desta.



Figura 6 – Histórico de vendas, período de 21 meses.

Mesmo utilizando este espelho de outra loja, semelhante à loja de Pato Branco possui dificuldades nesta previsão devido a diferenças entre as lojas, advindas de suas localidades que mesmo sendo parecidas acaba havendo peculiaridades de cada cidade e fatores normais como população, IDH, dentre outras. Além da existência de um fato que acaba interferindo diretamente na loja devido a sua localização ser em

uma rua, o que leva o ponto a ser dependente do clima, sendo que em dias de chuva o movimento é diretamente afetado.

Para uma idéia melhor das vendas da loja em questão, a figura 07 demonstra as vendas desde a inauguração da loja até o mês de novembro, um período curto de tempo, no qual é possível visualizar com mais eficácia as vendas na loja, que a principio se mostram sensivelmente melhores do que as vendas demonstradas no modelo utilizado como espelho.

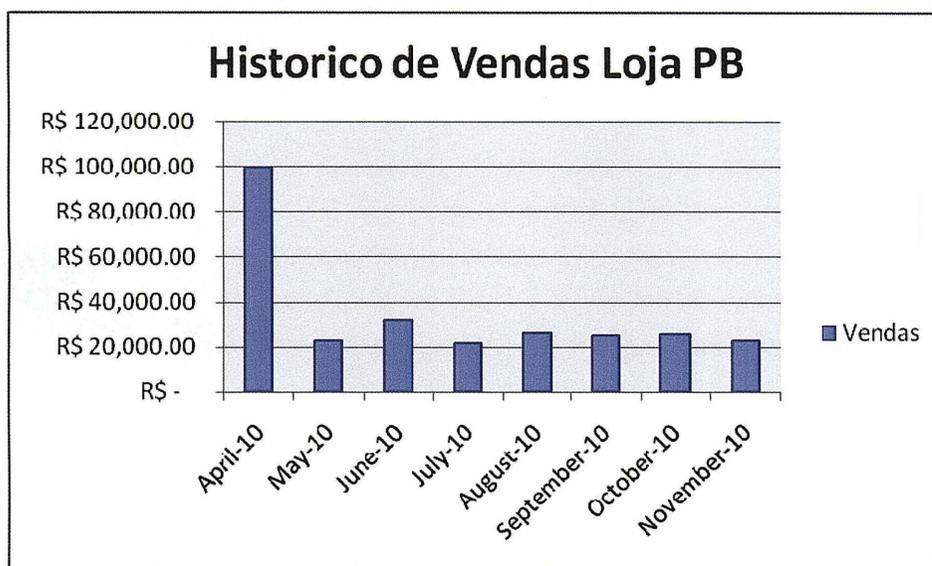


Figura 7– Histórico de vendas da loja Pato Branco

Os pedidos na loja são feitos semanalmente todas as quartas-feiras, sempre buscando manter um estoque abastecido, em conformidade com o que se presume que será a demanda nos próximos períodos através do *feeling* do responsável por compras, o qual tem como sua maior preocupação à validade dos produtos, que vem sendo responsável pelo maior prejuízo da loja, chegando a acumular perdas de até R\$1.500,00 mensais, fora perdas normais com materiais com pequenas avarias, valores significativos levando em conta o faturamento da loja.

Durante o curto período em que se encontra aberta a loja, houve consideráveis períodos de variação de vendas devido a datas festivas, como dia dos namorados, dia das mães, dentre outras, e conseguiu atender a demanda com perfeição, exceto o

período sazonal mais importante para a loja, a Páscoa, quando se encontrou despreparada e com um estoque de aproximadamente 50 mil reais, que se esgotou em questão de dias, levando a gerência a buscar produtos que chegaram a soma de aproximadamente R\$70.000,00 em outras lojas de cidades próximas, fazendo com que o lucro se diluísse entre transporte, royalties e impostos. No momento, através de espelho de uma loja com as mesmas características da franquia de Pato Branco, o pedido de natal já foi feito num valor aproximado de R\$125.000,00 esperando atingir as expectativas de demanda, pedido que começou a ser entregue no final de outubro e terminará aproximadamente uma semana antes do natal, sendo necessário a utilização de 2 salas extras com ambiente climatizado para estoque dos produtos, os quais tem como seu carro chefe o Panetone de Natal, além de outros produtos menores voltados para esta data festiva.

Dentre os produtos mais vendidos pela loja de Pato branco temos em destaque as trufas e tabletes, de sabores variados, que apesar do baixo valor possui um giro muito grande, e funciona também como um atrativo para que os clientes visitem as lojas, conhecendo e consumindo os demais produtos. Outros produtos de linha que tem boa saída são: Golden Gift, Acrílico Sortido de trufas e Clássico de trufas.

Em períodos sazonais as trufas continuam tendo um papel de grande importância nas vendas da loja, no entanto ela perde seu espaço para produtos especiais como ovos de páscoa e panetones de natal, produtos que são trabalhados com um marketing ostensivo durante esses períodos, utilizando os mais diversos meios de telecomunicação, métodos que agregados ao diferencial e qualidade oferecido pelos produtos vem garantindo sucesso nas vendas.

Em geral todos os produtos, por serem perecíveis, possuem um curto prazo de validade, aproximadamente três meses. Sendo um dos maiores complicadores no gerenciamento do estoque, considerando que caso seja feita uma compra com excedente de produtos pode haver a perda dos mesmos, e efetuando pequenas compras pode não satisfazer a demanda do período, em ambos os casos gerando déficits para a loja.

No sistema da RCKY, utilizado para o gerenciamento de estoque da loja, é possível a verificação de todo o estoque, ferramenta a qual possibilita a análise por produto, quantidade vendida e em estoque, valor de custo e de varejo, dentre outras informações importantes para o estoque. Dados que auxiliam no processo de compras da loja.

The screenshot shows the RCKY software interface for product analysis. It features a search bar for 'Fornecedor' (Supplier) set to '0 Todos' and a 'Tipo de produtos' (Product Type) dropdown set to 'Todos'. Below these are configuration options for 'Ordem' (Order) and 'Intervalos' (Intervals). The main data is presented in a table with the following columns: Código, Cod. Barras, Cod. Forn..., Cod. Fabr., Descrição, Cod. Bal., Qtd. Emb., and Fornecedor.

Código	Cod. Barras	Cod. Forn...	Cod. Fabr.	Descrição	Cod. Bal.	Qtd. Emb.	Fornecedor
107111	7896986231483			Tru Licor de Chocolate	0	0	1
107152	7896986238321			Tru 70% Cacau	0	0	1
107233	7896986239137			Tru Manjar	0	0	1
107282	7896986237249			Tru Champagne	0	0	1
107283	7896986237744			Tru Caipirinha	0	0	1
107341	7896986239540			Tru Nozes	0	0	1
107362	7896986238154			Tru Paçoca	0	0	1
107422	7896986238314			Tru Maça Canela	0	0	1
107501	7896986237737			Tru Piña Colada	0	0	1
107502	7896986238338			Tru Abacaxi Hor	0	0	1
107511	7896986238307			Tru Pistache	0	0	1
107521				Tru Curau	0	0	1
107522	7896986239120			Tru Pudim de Leite	0	0	1

Figura 8– Sistema RCKY, gerenciador de estoque.

Dentro do sistema, além de toda a descrição completa dos produtos e demais funções já citadas, é possível a visualização de pedidos em transito, tornando possível a total visualização do estoque disponível.

Saldo Ant.	Entradas	Saídas	Saldo Atual	Reservado	Líquido	Trânsito	Total
0	1.409	1.272	137	0	137	0	137
0	0	0	0	0	0	0	0
0	434	434	0	0	0	0	0
0	560	39	521	0	521	140	661
0	560	560	0	0	0	0	0
0	560	46	514	0	514	140	654
401	1.542	1.933	10	0	10	0	10
-10	10	0	0	0	0	0	0
0	2	2	0	0	0	0	0
-1	2	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	423	423	0	0	0	0	0

Figura 9 - O Sistema possui funções importantes para gerenciamento de estoque.

O grande problema em relação à administração virtual do estoque é a falta do controle da validade dos produtos estocado, apesar da ferramenta possuir um campo dedicado ao vencimento, o mesmo não é eficiente, obrigando a loja a ter que consultar caixa por caixa de produtos no estoque para verificar seus vencimentos, sendo que cada caixa possui seu vencimento em datas diferentes, o que pode acarretar em possíveis falhas nesta verificação, o que gera perdas para a loja.

Revenda	Ttl. Custo	Ttl. Repos.	Ttl. Varejo	Ttl. Loja	Ttl. Revenda	Ult. Compra	Ult. Venda	Validade
4,00	40,00	0,00	80,00	80,00	80,00	16/03/2010	28/10/2010	0
1,50	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	//	//	0
1,88	0,00	1,25	0,00	0,00	0,00	//	//	0
1,88	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	//	//	0
0,19	19,44	0,00	40,50	40,50	30,78	20/08/2010	27/10/2010	0
5,93	0,00	23,70	0,00	0,00	0,00	06/10/2008	03/11/2008	0
5,93	0,00	23,70	0,00	0,00	0,00	06/10/2008	30/10/2008	0
5,93	0,00	23,70	0,00	0,00	0,00	06/10/2008	18/10/2008	0
5,93	0,00	23,70	0,00	0,00	0,00	06/10/2008	13/12/2008	0
6,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	//	//	0
8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	//	//	0
5,00	91,00	0,00	350,00	350,00	350,00	16/03/2010	03/04/2010	0
6,50	0,00	1,70	0,00	0,00	0,00	//	03/04/2010	0

Figura 10 - Função de Validade inativa.

Visualizado o funcionamento da Cadeia de Suprimentos da Cacau Show e o funcionamento da loja, no próximo capítulo sugeriremos melhorias para todos os pontos aonde possam haver melhorias que beneficiem a Cacau show, em foco observando os problemas da loja analisada.

4.0 – Aperfeiçoamento do gerenciamento de estoque em lojas de varejo da Cacau Show.

No presente capítulo abordaremos os problemas relacionados anteriormente, na tentativa de elaborar melhorias para a cadeia de suprimentos da Cacau Show, com foco especial no gerenciamento de estoque da franquia de Pato Branco.

Apontamos a gestão integrada como uma forma eficaz de gestão, a qual maximiza lucros devido a diversos *trade-offs* que possibilita a eliminação de funções desnecessárias durante toda a cadeia. A existência deste modelo de gestão é visível na Cacau Show, pelo menos em grande parte da cadeia, havendo uma unificação de sistemas entre fábrica e varejo, o que facilita a previsão e gestão da demanda da empresa, assim como o gerenciamento de estoque.

Outro ponto que podemos destacar como positivo e que pode ser bem aproveitado tanto nas compras como no estoque é a possibilidade das lojas trabalharem com um horizonte curto de previsão, levando em conta que os pedidos podem ser feitos todas as semanas e têm prazo médio de entrega de 7 dias. O que possibilita que, caso seja aumente a demanda, este desvio possa ser facilmente reparado. Logo, evita que haja uma escassez de produtos na loja, com a utilização de métodos de análises qualitativas, através do conhecimento adquirido pelo gerente da loja, responsável pelas compras, considerando que são feitos diversos pedidos pequenos em busca de manter um estoque abastecido, de forma a atender a demanda das próximas semanas.

Já em períodos sazonais é necessária uma previsão mais detalhada, uma vez que o horizonte de previsão aumenta consideravelmente, o pedido é feito em média com 90 a 120 dias de antecedência as datas festivas. Esses períodos são responsáveis por grande parte dos lucros da empresa, sendo assim é preciso um método de previsão mais apurado, evitando que a loja sofra com o esgotamento dos produtos precocemente, ou amargando um grande estoque de produtos sazonais que dificilmente terão saída após estas datas festivas.

A previsão para o modelo de loja apresentada, apesar de ser um modelo com diversas peculiaridades, com muitos produtos e um curto período de validade, não é difícil devido às demandas conhecidas, possibilitando a formulação de uma previsão baseada em histórico de vendas. Neste caso, porém, devido há pouca idade da loja, não temos um histórico bem definido, e a utilização de um espelho não se mostra 100% eficaz devido à comparação que é possível fazer entre os poucos períodos passados que é possível analisar.

Sendo assim, a utilização de métodos de previsão temporais devem ser utilizados junto a métodos qualitativos, para que a margem de erro de previsão seja a menor possível. Para isso iremos utilizar dois produtos, responsáveis pela maior parte das vendas da loja, um deles produtos de linha, a Trufa Tradicional e outro o Panetone trufado, produto sazonal, presente na linha da empresa durante dois meses do ano como destaque nas vendas de natal.

4.1 – Vencimento de produtos de linha: estudo a partir das Trufas.

As trufas, apesar de seu baixo valor, são os produtos mais vendidos nas lojas da Cacau show durante todo o ano. A venda deste produto é proporcional às vendas da loja, e podemos considerar que a trufa tradicional representa 0.5% das vendas da loja de Pato Branco, bom número, em relação ao total de produtos comercializados.

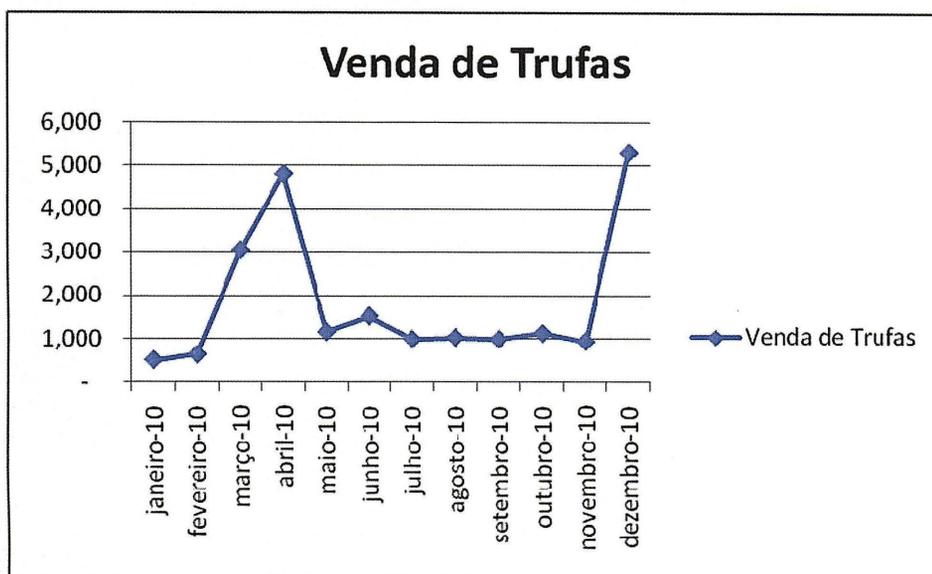


Figura 11– Histórico de vendas de trufas

O custo da falta deste produto aparentemente parece irrisório, apenas R\$0,50 a unidade, no entanto é um produto que se vende em grandes quantidades e atrai diversos clientes devido a sua qualidade e popularidade. No entanto, o custo de excesso deste produto resulta na perda total do mesmo, levando em conta que ele possui geralmente curto prazo de validade. Por ser um produto que não pode faltar na loja, o ideal é a criação de um sistema no qual seja possível manter um gerenciamento de estoque e das validades destes produtos.

Assim, uma planilha no Excel pode vir a resolver o problema das validades pois é capaz de avisar com antecedência os lotes que estão para vencer, sendo possível influenciar ativamente na demanda deste produto através de promoções que serão abordadas adiante

A planilha consta de uma lógica simples aonde todo o lote que entra em estoque tem que ser inventariado, colocando na planilha o número de lote, quantidade de caixas e a data da entrada e vencimento deste. Cada produto terá uma aba ligada a planilha principal, e avisará automaticamente assim que um produto seu atingir o limite de 20 dias para o vencimento, dando tempo hábil para tomar as devidas providências.

	A	B	C	D	E	F
1	CONTROLE DE ESTOQUE CACAU SHOW PATO BRANCO					
2						
3	DATA			6 dezembro, 2010		
4	Cod	Produto	Saldo Atual por caixas	Qtd por Caixa	Vencimento da proxima caixa	Situação
5	2348	Trufa Trad	12	150	20-dez-10	Produto com vencimento em 20 dias
6	4829	Golden Gift	10	10	30-dez-10	#N/D
7	2394	Acrilico Sortido	13	10	28-jan-11	#N/D
8						
9						
10						

Tabela 1 – Planilha principal aonde avisará qual produto está para vencer

	A	B	C	D	E	F
1	Produto	<i>Trufa Tradicional</i>				
2	Cod	1		Data de Hoje	06-dez-10	
3	Num.	Lote	Custo por Unidade	Data de Chegada	Data de validade	Situação do Vencimento
4	1	238174	R\$ 0.90	1 setembro, 2010	20 dezembro, 2010	Produto com vencimento em 20 dias
5	2	231423	R\$ 0.90	4 outubro, 2010	30 dezembro, 2010	NORMAL
6	4	234432	R\$ 0.90	10 novembro, 2010	23 fevereiro, 2011	NORMAL
7	8	423425	R\$ 0.90	1 dezembro, 2010	24 abril, 2011	NORMAL
8						
9						
10						
11						

Tabela 2 – Planilha por produto, a qual identificara o lote a vencer e informará a planilha principal.

Para o bom funcionamento da planilha é necessário que exista uma rigidez em relação à alimentação de informações na mesma, sempre atualizando com a novas entradas e com saídas de estoque, e colocando freqüentemente novos produtos para baixo na tabela, ajudando também na aplicação do método FIFO nos produtos (*first in – first out*). O primeiro a entrar em estoque deve ser o primeiro a sair, impossibilitando desta forma que os produtos cheguem ao seu vencimento, priorizando sua venda e evitando perdas.

4.2 – Gerenciamento de estoque de produtos Sazonais: Estudo do Panetone.

Quando falamos de produtos sazonais, temos dois produtos que se destacam na Cacau Show, o Ovo de Páscoa e o Panetone, o qual utilizaremos para este estudo. O Panetone possui uma grande dificuldade em relação à previsão de demanda, pois como já colocado, é um produto que é vendido durante os dois meses do ano que antecedem o natal, ou seja, novembro e dezembro. Neste período, é responsável por aproximadamente 80% das vendas, alavancando também as vendas de outros produtos, atraindo cliente para as lojas e também através de vendas “casadas”, com a venda de cestas de presente aonde o panetone é vendido junto a outros produtos.

O aumento de vendas em períodos sazonais é visível no gráfico 01 apresentado no capítulo anterior. Essa demanda ocorre em datas festivas, entretanto, a empresa não assume um papel passivo nestes períodos esperando clientes. Ela aplica um marketing agressivo, influenciando diretamente nas vendas principalmente no mês de dezembro.

O panetone, além de possuir o mesmo problema de validade dos demais produtos, possui outra peculiaridade: sua venda só ocorre até o dia 25 de dezembro, e após esta data não há mais demanda para este produto, a não ser que exista uma promoção irresistível aos clientes, sendo assim, o custo de excesso deste produto representa a perda total deste produto, que significaria: seu custo R\$14,76 + R\$1,00 de custo de manutenção de estoque + R\$3,00 referente as propagandas extras de Natal, + R\$7,78 de royalties, um valor total de R\$26,14 por unidade em excesso. Valor que calculado por todos os produtos que podem permanecer em estoque devido a uma má previsão, pode refletir em um grande prejuízo para a loja.

Desta forma, baseado em dados históricos e métodos qualitativos, foi calculado para o mês de dezembro de 2010 uma previsão de vendas de R\$140.000,00, considerado que o panetone é responsável por 80% das vendas deste mês, calcula-se que a R\$39,90, que é o valor de varejo deste produto, serão vendidos 2807 produtos. Para evitar prejuízos, a melhor opção é calcular um tamanho ótimo para o pedido,

considerando que o panetone poderá ser vendido a R\$19,90, 50% de seu preço, promocionalmente após a data de natal.

$$\begin{aligned}\text{Valor Residual} &= \text{R\$ } 19,90 - \text{R\$ } 1,00 = \text{R\$ } 18,90 \\ \text{Custo de falta de estoque} &= \text{R\$ } 39,99 - \text{R\$ } 25,14 = \text{R\$ } 14,76 \\ \text{Custo de excesso de estoque} &= \text{R\$ } 25,14 - \text{R\$ } 18,90 = \text{R\$ } 6,24 \\ \text{Nível Ótimo de serviço por ciclo} &= \frac{14,76}{14,76+6,24} = 0,70 \\ \text{Tamanho Ótimo do pedido} &= \text{INV.NORM}(0.70,2807,200) = 2913\end{aligned}$$

Tabela 3– Cálculo de tamanho ótimo de pedido

Através deste cálculo chegamos a um pedido ótimo, o qual deverá gerar o maior lucro possível para a loja de Pato Branco com os panetones, fazendo um pedido para o natal de 2913 produtos, ou mais precisamente 365 caixas.

4.3 – A importância da disponibilidade de estoque.

É importante ainda salientar a necessidade de ter estoque disponível em épocas sazonais, levando em consideração diversos pontos positivos, como alto grau de satisfação do cliente, fidelidade, vendas aquecidas com maior lucratividade. Tendo adicionalmente nesses períodos a oportunidade de expandir as vendas para períodos normais, através de um bom atendimento e satisfação deste cliente, fazendo com que ele volte para a loja para consumir produtos de linha regular, fato necessário para que a loja não seja dependente apenas de épocas sazonais para obter grandes lucros.

Para esses períodos de menor demanda, vê-se necessário ações de marketing bem coordenadas pela própria loja em sua cidade, que possibilitem aumento nas vendas, evitando roubar demanda de períodos futuros, buscando novos clientes, maximizando amplitude de conhecimento da Cacau show na cidade e evitando também

que produtos cheguem ao seu vencimento nas prateleiras. Algumas ações inclusive podem ter início com o vencimento dos produtos, no caso das trufas, já mencionado, uma alternativa interessante seria: quando a tabela do Excel der o alerta de vencimento, e for constatada a existência de um lote grande de trufas, utilizá-las como amostra grátis a ser distribuída em pontos aonde a Cacau show pretende conquistar novos clientes. No caso de Pato Branco, cidade universitária, seria interessante uma ação nas faculdades e até mesmo em lojas próximas, fazendo com que trabalhadores da região que diariamente transitam perto da loja se tornem fregueses. Evitando, desse modo, o vencimento das trufas e gerando um marketing relativamente barato para a loja.

Uma vez que a adoção destas práticas pressupõe a lucratividade da loja aumentada, os problemas abordados neste trabalho são solucionados. Além de evitar que produtos vençam e gerem prejuízos para a loja, auxilia no aumento da qualidade do serviço, o que assegura à loja o crescimento esperado.

5.0 – Conclusão

A conjuntura atual econômica conciliada com a evolução tecnológica presenciada em sistemas empresariais são oportunidades para o crescimento para empresas dos mais diversos ramos. Sendo assim, as empresas devem se utilizar destes meios para uma melhor administração de seus processos.

Os processos da cadeia de suprimento analisados neste trabalho são de essencial importância para diversos tipos de empresas. Cada uma com sua peculiaridade, tamanho e produto, deve utilizar métodos de gestão apurados, desenvolvidos de acordo com suas necessidades, levando a uma solução ideal.

Grandes empresas geralmente utilizam estes sistemas que podem custar milhões. Contudo, neste trabalho buscamos uma solução para o varejo, que tem muito a se beneficiar com a aplicação destas soluções empresarias.

A busca por uma gestão de estoque aprimorada é colocada de suma importância dentro da cadeia de suprimentos de qualquer empresa, por possuir um grande valor agregado, resultando em um alto valor de investimento.

No caso das lojas da Cacau Show, esse investimento além de ser alto por se tratar de uma franquia renomada com diversos produtos, tem um risco extra por se tratar de produtos perecíveis, que por sua vez, têm um prazo de vida útil relativamente curto.

Desta forma, o presente trabalho apresentou uma forma eficaz para o controle de vencimento do estoque, que antes era feito através de inventário por funcionários da loja, ficando sujeito à falhas na administração e deixando que muitos produtos acabem por chegar ao seu vencimento, acarretando prejuízos. Com a criação de uma tabela de Excel, aonde os lotes que entram na loja devem ser identificados com lote, data de entrada e validade e número de caixa, toda a vez que este estoque tiver próximo ao vencimento, a tabela alertará, o que possibilita ao administrador tempo hábil para iniciar um procedimento visando o acabar com estoque. Método que, se manipulado

corretamente, com a alimentação rigorosa da tabela, deverá diminuir a taxa de produtos perdidos pela loja devido ao seu vencimento.

Os períodos sazonais são de grande importância para a loja e responsáveis pela maior parte do faturamento. Todavia, o gerenciamento de estoque neste caso se torna difícil, principalmente em relação a um tamanho de pedido ideal, para que não haja falta nem excesso demasiado dos produtos em estoque. Sendo assim, calculou-se um tamanho de pedido ótimo o qual se acredita que seja ideal para esse caso, através da geração de uma fórmula para ser usada em datas futuras.

O gerenciamento deste estoque, pelo fato de ser perecível, realmente se torna difícil. No entanto, com atenção especial dos administradores, a utilização dos métodos aqui colocados e outros que ainda podem ser discutidos, a loja pode resolver os problemas abordados no trabalho, aumentando assim sua lucratividade.

6.0 – REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

BALLOU, H. Ronald. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial, 5 ed., Bookman, 2006.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação, 6ed., 2003.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. Gestão da cadeia de suprimentos e logística., Elsevier, 2008.

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. Administração de produção e de operações: O essencial., Bookman, 2009.