

5. Implementação de clientes no programa VMI

5.1. Requerimentos Mínimos Globais para Participação no Programa VMI

A equipe de Distribuição de Combustíveis Global tem a intenção de aumentar o volume de entregas VMI relacionados. Este item aborda os requisitos mínimos que o padrão global da Empresa XYZ exige para incluir um Cliente no programa VMI.

A experiência da Empresa XYZ tem mostrado que ter certos clientes no programa VMI pode levar a um aumento da exposição da falta de produto, bem como o tamanho de entrega, que tem um efeito negativo sobre os custos de distribuição. Abaixo seguem os requisitos mínimos globais para inclusão de um cliente no programa VMI.

5.1.1. *Restrições de Crédito*

O Cliente / varejista para fazer parte do programa VMI não deve possuir restrições de crédito para efetuar o pagamento dos pedidos enviados em seu estabelecimento.

O *rating* é a categoria de risco do cliente, que deve ser determinada pela sua condição financeira e por indicadores que evidenciem a sua capacidade de pagar os seus débitos nos prazos acordados e com recursos da própria operação. Para estarem aptos a participar do programa, os clientes devem possuir a melhor classificação de *rating* definido pela empresa XYZ - o *rating* "A".

5.1.2. *Flexibilidade do Pedido*

O Cliente / varejista deve ter capacidade de armazenamento e acesso, estar preparado para receber pelo menos o volume mínimo de um dos compartimentos do caminhão, possuir local de descarga que atenda as normas de segurança da Empresa XYZ, preenchendo os requisitos básicos de eficiência de entrega.

Clientes com capacidade de armazenamento insuficiente para permitir o VMI operar com uma margem de segurança adequada de estoque e, ao mesmo tempo restringindo o tamanho do pedido, não são recomendados para VMI.

5.1.3. *Flexibilidade no Horário de Entrega*

Tal como acontece com os clientes não VMI, é fundamental para manter os custos de distribuição que todos os clientes possam receber as entregas em períodos que correspondam com os horários operacionais disponíveis para entrega – vinte e quatro horas por dia, seis dias na semana.

5.1.4. *Acordo VMI*

O cliente para participar do programa VMI deverá ter assinado um contrato que estabelece normas, papéis e responsabilidades.

5.1.5. *Restrição de Tancagem*

Os clientes para estarem aptos a participar do programa VMI não devem possuir restrições de tancagem, onde a capacidade operacional do tanque¹ deve representar no mínimo dois dias e meio de estoque de segurança, considerando que os clientes não recebem pedidos aos domingos.

5.1.6. *Risco da Falta de Estoque*

Os clientes que possuem estoques limitados e padrões de vendas imprevisíveis têm uma elevada probabilidade de falta de produto. Nestes casos, a decisão para inclusão no programa VMI deve ser feita envolvendo as áreas de negócio comerciais e de distribuição, para identificar a estratégia a ser adotada e alinhar a expectativa com relação ao desempenho do programa.

¹Capacidade Operacional do Tanque: Representa a capacidade do tanque menos o lastro.

5.1.7.

Distância

Os clientes para estarem aptos a participar do programa VMI devem estar localizados até 150 km de distância das Bases de Abastecimento, garantindo, caso necessário, o ressuprimento e a entrega no mesmo dia em que foi solicitado.

5.2.

A Estratégia de Implementação do VMI no Brasil na Empresa XYZ

Na primeira onda de implementação do programa VMI no Brasil, em 2005, foram contemplados no programa VMI duzentos e cinquenta clientes, entre clientes do varejo – postos de combustíveis - e comercial – empresas de ônibus e indústrias.

Definiu-se que, a partir de Outubro de 2005, a cada mês seriam incorporados vinte novos clientes no programa, o que no final da fase de implementação, representaria 23% do volume da empresa XYZ no programa VMI. Para incentivar tais clientes a aderirem o projeto, foi proposta uma bonificação baseada no preço de compra do combustível.

Ocorreram algumas falhas durante a seleção dos potenciais clientes no programa. Abaixo estão listados alguns dos critérios de seleção que levaram à **descontinuidade do programa:**

- a) Clientes com restrições de crédito: no momento do planejamento do pedido verificava-se que o cliente encontrava-se com a situação de crédito irregular (sem crédito para recebimento do pedido) e, com isso, não era possível o envio do pedido;
- b) Clientes com restrições de horário de recebimento: clientes que possuíam restrições de horário para o recebimento do produto, o que reduzia a flexibilidade da operação;
- c) Clientes com restrições de tancagem e alto volume de vendas: clientes com um alto volume de vendas e capacidade de armazenagem reduzida, onde era necessário o envio de produto de duas a três vezes ao dia, aumentando o custo da operação;

- d) Clientes sem sistema de leitura automática de estoques: devido à ausência do sistema de leitura automática nos tanques de alguns clientes, era necessário o contato diário com a empresa XYZ para informar os estoques e, muitas vezes, o cliente não entrava em contato para repassar a informação, gerando inconsistências nos envios de pedidos.

Além dos pontos citados acima, durante o processo de captação desses clientes, houve uma grande dificuldade de mudança cultural com relação ao hábito que os clientes tinham em fazer seu próprio pedido. Com isso, os clientes realizavam alterações, cancelamentos ou antecipações nos pedidos propostos pela equipe VMI, o que descaracterizava a ferramenta.

A segunda onda consistiu na descontinuidade do VMI em todos os clientes e na definição de uma nova estratégia para o projeto. Nesta nova onda, definiu-se que a estratégia não seria somente a redução de custos, a flexibilidade na operação e linearização de volume, e sim, a garantia de um nível de serviço diferenciado para clientes especiais - postos de combustíveis localizados em uma grande rede de hipermercados.

A nova estratégia para implementação do VMI veio acompanhada de algumas mudanças relacionadas ao ROTA.

Até então, as medições de estoques eram enviadas automaticamente apenas uma vez ao dia - estoque de abertura - e não se sabia em qual período do dia as vendas se concentravam. Com a implementação do novo programa, recebe-se automaticamente três leituras diárias (00, 12h e 17h). Com isso define-se percentuais de vendas por períodos do dia e dias da semana, sendo possível a geração de pedidos com maior acurácia.

Outra mudança implementada nesta nova onda foi na geração de pedidos por tanques de combustível. Anteriormente, as entregas eram programadas de acordo com os produtos disponíveis nos postos. Por exemplo, se o cliente possuísse dois tanques de gasolina, um de 15m³ e outro de 30m³, somavam-se os estoques de abertura, os lastros dos tanques e as médias de vendas. Com isso, era possível que as vendas em um tanque fosse superior ao outro, o que poderia causar *stockout* (falta de produto) em uma das bombas, embora fosse visualizada pelo

fornecedor a disponibilidade de produto.

Hoje, com a visualização dos estoques por cada tanque de produto, é possível garantir que o envio de produto esteja de acordo com a média de vendas de cada tanque, evitando, assim, falta de produto em um determinado tanque.

Hoje, a empresa XYZ tem como seu maior cliente do varejo a rede de hipermercados ABC, com 53 lojas implementadas no VMI, no qual está definido em contrato a garantia de um nível de serviço de 98%.

Apesar dos clientes selecionados não estarem enquadrados em todos os critérios anteriormente citados para garantir o sucesso no VMI - clientes que possuem alto volume de vendas e restrições de tancagem, com grande dificuldade de comunicação quando se trata de promoções – a Empresa XYZ entende que a estratégia do VMI neste momento é apenas a garantia do nível de serviço acordado para realização de entregas e não de redução de custos.

Os impactos em termos de custos da implementação dos clientes selecionados no VMI podem ser percebidos através do aumento do custo na operação – o atendimento prioritário muitas vezes não permite o planejamento de viagens utilizando a rota mais econômica, não garante 100% de produtividade da frota, não otimiza o número total de entregas para estes clientes e não gera flexibilidade nas operações de entregas.