

7. Análise e comparação dos programas VMI nas empresas XYZ e DEF

Nos capítulos anteriores foi abordada a implementação do programa VMI na Empresa XYZ, bem como suas características, vantagens e benefícios, descrição do processo e as principais barreiras encontradas na implementação. Este capítulo tem como objetivo realizar a comparação dos programas VMI aplicados em duas empresas distintas XYZ e DEF no mesmo segmento de atuação.

Para tanto, será descrito o funcionamento do programa VMI na Empresa DEF. Serão feitas comparações entre os dois programas, apresentadas as diferenças entre eles e as melhores práticas encontradas de forma a identificar as estratégias competitivas para a melhoria do desempenho.

7.1. Apresentação do programa VMI na Empresa DEF

O programa VMI implementado na Empresa DEF chama-se “VIP”, o qual representa um programa criado com o objetivo de “repor automaticamente as vendas dos clientes VIP, a partir das informações diárias de vendas por tanque e informações semanais dos estoques, não havendo necessidade do cliente fazer pedidos, conferir o tanque e nem acompanhar a descarga”.

Os benefícios e compromissos do programa são a prioridade no atendimento, a redução do número de *stockouts*, a otimização dos níveis de estoque médio dos produtos, a redução do número de entregas a aumento do *drop size*, a redução na exposição a riscos, rapidez e segurança nas descargas, a garantia de qualidade e quantidade de produtos, o atendimento de oscilações de vendas em até 10% (quando informadas no prazo de 24 horas) e um benefício econômico de acordo com o cumprimento das regras acordadas com o cliente.

O termo de compromisso da Empresa DEF junto ao cliente engloba algumas premissas as quais devem ser cumpridas mediante a assinatura do contrato, sendo elas:

- a) Flexibilidade no Horário de Entrega: é fundamental para manter os

custos de distribuição de modo que todos os clientes possam receber as entregas em períodos que correspondam com os horários operacionais disponíveis para entrega;

- b) Descarga Controlada pelo Motorista (DCM): O motorista é responsável por realizar a descarga do combustível no posto sem a presença de um responsável. O cliente deverá disponibilizar as chaves dos tanques bem como acesso ao medidor automático de estoque (quando houver). Caso a medição dos estoques seja feita através de régua, a mesma será efetuada pelo motorista. É de responsabilidade do cliente assinar/devolver o canhoto da nota fiscal na próxima entrega;
- c) Manutenção do LMC – Livro de Movimentação de Combustíveis – atualizado para registro diário, pelo Posto Revendedor (PR), dos estoques e das movimentações de compra e venda de gasolinas, óleo diesel, querosene iluminante, álcool etílico hidratado carburante e mistura metanol/etanol/gasolina;
- d) Manter estoque médio por tanque equivalente a três dias de vendas;
- e) Informar diariamente, até às 10hs, suas médias de vendas do dia anterior por tanque e por produto através de um *website* ou por telefone;
- f) Informar os estoques toda segunda-feira (estoques referentes ao horário 23h59min) por tanque e por produto através de um *website* ou por telefone;
- g) Comunicar as variações de vendas em até 10% para mais ou para menos até às 10 horas do dia anterior.

7.2. Benefício Econômico

Para o pagamento do benefício pela participação no Programa VIP, a Empresa DEF realiza mensalmente uma avaliação de desempenho dos seus clientes, levando em consideração os seguintes aspectos:

- a) *Drop Size*: quanto menor o *drop size*, menor a pontuação para avalia-

ção do desempenho mensal. A tabela 8 apresenta o quadro de pontuação para pagamento do benefício.

Tamanho médio da entrega ou <i>Drop Size</i>	
Até 15m ³	0 pontos
De 15m ³ a 19,9m ³	15 pontos
De 20m ³ a 24,9m ³	30 pontos
De 25m ³ a 29,9m ³	40 pontos
De 30m ³ e acima	50 pontos

Tabela 8 – Quadro pontuação clientes “VIP” – *Drop Size*.

- b) Informações de estoques e vendas: quanto menos informações de estoques e vendas forem inseridas no *website*, menor a pontuação para avaliação do desempenho mensal. A tabela 9 apresenta o quadro de pontuação para pagamento do benefício.

Performance das Informações	
Envio de 100% das informações de vendas diárias	10 pontos
Envio de 100% das informações de estoques semanais	10 pontos

Tabela 9 – Quadro pontuação cliente “VIP” – *Performance* das Informações.

- c) Chamadas recebidas: quanto maior a intervenção dos clientes no programa VMI através de chamadas telefônicas recebidas, menor a pontuação para avaliação do desempenho mensal. A tabela 10 apresenta o quadro de pontuação para pagamento do benefício.

Número de chamada mensais recebidas	
Até 5 chamadas	30 pontos
6 chamadas	20 pontos
7 chamadas	15 pontos
8 chamadas	10 pontos
9 chamadas	05 pontos
10 chamadas	0 pontos

Tabela 10 – Quadro pontuação clientes “VIP”- Chamadas recebidas.

Os clientes que não atingirem no mês a pontuação mínima de 50 pontos não receberão o benefício, e poderão ser contatados pela Empresa DEF para uma possível revisão do programa com o objetivo de recuperação do desempenho.

Os clientes receberão o Benefício Econômico, com depósito em sua conta bancária, de valor igual aos encargos de seu volume mensal comprado, de acordo com a tabela 11:

Até 49 pontos	Pagamento de Zero dias de encargos
De 50 a 74 pontos	Pagamento de 1 dia de encargos
Acima de 75 pontos	Pagamento de 2 dias de encargos

Tabela 11 – Quadro resumo pontuação clientes “VIP”.

7.3.

Análise e comparação entre os Programas VMI das Empresas XYZ e DEF

Na tabela 12 foram mapeadas as principais premissas dos programas VMI nas Empresas XYZ e DEF para comparação, análise e verificação das melhores práticas adotadas para implementação do programa VMI.

	XYZ	DEF
Horário de Entrega	Flexibilidade no horário de recebimento	Disponibilidade para recebimento nos horários operacionais disponíveis
Descarga Desassistida⁴	x	Cliente não acompanha a descarga – chaves dos tanques com o motorista
Restrição de Crédito	Definição de <i>ratings</i>	x
Informação de Estoque	Automatizado – 3x/dia	Cliente informa 1x semana no <i>website</i>
Informação de Vendas	Automatizado – 3x/dia	Cliente informa diariamente venda do dia anterior no <i>website</i>
Formalização da variação de vendas	x	10% para mais ou para menos
Benefício econômico	Desconto no preço do combustível e prazo de pagamento diferenciado	Depósito em conta bancária de encargos do volume vendido
Prioridade no Atendimento	x	A prioridade é um dos benefícios do programa
Otimização Logística	Aumento de <i>drop size</i>	Aumento de <i>drop size</i>
Estoque de segurança	Menor que 2,0 dias	3,0 dias

Tabela 12 – Quadro comparativo das premissas do VMI

Segue abaixo análise das premissas dos programas analisados.

7.3.1.

Horário de Entrega

Assim como na Empresa XYZ, a Empresa DEF limita a participação de Clientes no programa VMI com restrições de horário de entrega. Porém, em ne-

⁴Descarga sem a presença do Cliente – controlada unicamente pelo motorista.

nhum dos casos há determinação de horários - mencionam apenas que devem ser horários operacionais.

Apesar do programa global da Empresa XYZ ter como premissa a faixa horária de 24 horas/dia, seis dias por semana, a mesma não é aplicada por esta empresa devido a restrições dos Clientes que participam deste programa.

A flexibilidade no horário de recebimento por parte dos Clientes gera uma maior possibilidade de otimização do processo de entregas. Desta forma, sugere-se a implementação de clientes no programa VMI que possuam disponibilidade de recebimento de suas entregas 24 horas/dia, seis dias por semana.

7.3.2.

Descarga Desassistida

A Empresa DEF possui um grande diferencial com relação a esta premissa, na qual a descarga é controlada pelo motorista – o responsável pelo recebimento não precisa estar no local no momento da descarga – gerando maior flexibilidade à operação de entregas.

Como ponto de melhoria na empresa XYZ, sugere-se implementar um plano piloto com alguns dos clientes VMI para verificar a efetividade da descarga desassistida.

7.3.3.

Restrição de crédito

A Empresa XYZ cita como uma de suas premissas a inclusão de clientes no programa VMI que não possuam restrições de crédito, através da limitação de *rating* - 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.

Já a Empresa DEF não cita a restrição de crédito como uma de suas premissas. Apesar de citar que o programa é apenas para clientes “VIP – Programa feito para os melhores clientes da Empresa DEF”, verifica-se a inclusão de clien-

tes com restrições de crédito, impedindo que os pedidos planejados sejam entregues devido a evidências de que não possuem capacidade de pagar seus débitos, impactando o processo de ressuprimento automático.

Sugere-se para a Empresa DEF que sejam mapeados todos os clientes que possuem restrições de crédito e que os mesmos sejam retirados do programa. A impossibilidade de envio de pedidos gera interferências do cliente no programa e impedem o pleno funcionamento do VMI.

7.3.4.

Informação de Estoques

A Empresa XYZ, através da automatização do envio das leituras de estoques, recebe as informações de três vezes ao dia, permitindo um melhor acompanhamento de seu estoque ao longo do dia, todos os dias da semana.

Na Empresa DEF, a informação de estoque é inserida através de um *website*, uma vez por semana. A informação de estoque dos dias seguintes é projetada através da inclusão da informação das vendas do dia anterior, também realizada pelo cliente no *website*.

O melhor cenário é encontrado na Empresa XYZ, onde o recebimento do estoque não depende da inserção da informação pelo cliente e não é impactado por quaisquer problemas que ocorram no *website*, sendo possível acompanhar a evolução das vendas em três períodos distintos do dia.

7.3.5.

Informações de vendas

A Empresa XYZ, através da automatização do envio das leituras de estoques, recebe as informações de estoques três vezes ao dia, bem como as vendas entre esses períodos, permitindo um melhor acompanhamento de vendas ao longo do dia, todos os dias da semana.

Na Empresa DEF, a informação de vendas é inserida diariamente através de um *website* e, através dessas informações, as aberturas de estoques são projetadas.

O melhor cenário é encontrado na Empresa XYZ, onde o recebimento das vendas diárias não depende da inserção da informação pelo cliente, são referentes ao dia, e não ao dia anterior e, não é impactado por quaisquer problemas que ocorram no *website*, sendo possível acompanhar a evolução das vendas em três períodos distintos do dia.

7.3.6. Formalização das variações de vendas

Na empresa XYZ a informação sobre a variação na média de vendas não é formalizada, tendo o cliente que informar sobre quaisquer variações na média de vendas. Já na empresa DEF, este percentual é formalizado, sendo necessária a informação sobre a variação em 10% acima ou abaixo da média de vendas.

Como ponto de melhoria, a empresa XYZ poderia mapear um *range* no qual conseguiria absorver o percentual definido, isto para os casos onde não ocorrem restrições de tancagem.

7.3.7. Prioridade no Atendimento

A empresa DEF cita como premissa de seu programa a prioridade no atendimento. Verifica-se que para empresa DEF é importante que a entrega dos clientes “VIP” sejam as primeiras entregas planejadas do dia. Já para a empresa XYZ, a importância não está na priorização; o mais importante é que o pedido seja entregue dentro da faixa horária acordada com o cliente, sem ocasionar *stockouts* e garantindo a otimização logística.

Verifica-se que a melhor prática é apresentada na empresa XYZ, uma vez que a priorização na entrega reduz a flexibilidade da operação de entregas e não garante otimização logística.

7.3.8. Otimização Logística

As empresas XYZ e DEF citam em suas premissas o aumento do *drop size*

para otimização logística. Verifica-se que o aumento do *drop size*, através da combinação de volumes, produtos e horários, possibilita a redução do número de entregas, permitindo a realização de menos entregas com pedidos de maior volume, garantindo a otimização logística.

7.3.9. Estoque de Segurança

Na Empresa XYZ, de acordo com a política global, os Clientes, para estarem aptos a participar do programa VMI não devem possuir restrições de tancagem, onde a capacidade operacional do tanque⁵ deve representar no mínimo dois dias e meio de estoque de segurança, considerando que os clientes não recebem pedidos aos domingos.

Porém, devido à estratégia adotada para esta Empresa no Brasil, os clientes que participam do programa VMI, possuem em sua maioria menos de dois dias de estoque, representando restrições de tancagem. Na Empresa DEF, todos os clientes foram implementados de acordo com a premissa de pelo menos três dias de estoque.

Verifica-se que a melhor prática é a realizada pela Empresa DEF. No entanto, para a Empresa XYZ estar alinhada à estratégia do programa VMI, ou seja, garantia do nível de serviço acordado para a rede de postos de combustíveis, verifica-se que o programa VMI torna-se efetivo, uma vez que garante e mantém o aumento do nível de serviço acordado em 98%.

7.1.0. Benefício Econômico

O benefício econômico para um Cliente “VIP” é dinheiro em conta bancária. A empresa XYZ reflete esse benefício por meio da concessão de prazo para pagamento e do desconto no valor pago pelo combustível.

Verifica-se que para a empresa DEF, além do aumento do *drop size*, a estratégia do programa “VIP” destaca a satisfação do cliente e prioridade no aten-

⁵Capacidade Operacional do Tanque: Representa a capacidade do tanque menos o lastro.

dimento e, desta forma, o recebimento de dinheiro em conta bancária é a estratégia mais assertiva para o programa. Na empresa XYZ verifica-se que a estratégia está voltada para otimização logística e garantia do cumprimento do nível de serviço acordado, estando desta forma o benefício adotado mais adequado à sua estratégia.

A comparação dos principais critérios adotados entre as duas empresas distintas nos permite verificar as premissas ideais para implementação do programa VMI para gestão de estoques de postos de combustíveis. Verifica-se que as premissas a serem adotadas devem estar alinhadas com a estratégia de implementação do programa. Apesar de uma das principais premissas do VMI estar relacionada à redução de custos através da otimização logística, verifica-se que, não necessariamente, esta será a estratégia adotada pelas empresas.

Para uma empresa no segmento de distribuição de combustíveis, que tem como principal objetivo a redução de custos por meio da otimização logística, analisando os dois programas, verifica-se que as principais premissas a serem adotadas são a flexibilidade na faixa horária de entrega (24h/dia); descarga desassistida, permitindo maior flexibilidade na operação de entregas; participação de clientes que não possuam restrições de crédito; clientes com leituras de estoques automatizadas, permitindo maior controle ao longo do dia sobre as vendas; formalização sobre variações de vendas; aumento do *drop size*; atendimento do nível de serviço acordado e um estoque de segurança suficiente para suprir três dias de vendas, ou seja, os clientes não devem possuir restrições de tancagem.