

# Uma boa idéia

*Fabricante da Caninha 51 investe na melhoria dos serviços e rapidez no atendimento da clientela, cujo pico de compra acontece todo final de mês*

Lilian Waib

**M**uita agressividade na área comercial, aliada a um foco preciso em seus processos industriais.

Esse binômio, até pouco tempo atrás, parecia satisfatório para a Companhia Müller de Bebidas, líder no mercado de aguardentes, com uma produção superior a 225 milhões de litros por ano. Porém, as importantes alterações que vêm ocorrendo no ambiente de negócios nacional fizeram com a fabricante da Caninha 51 — que se popularizou com o slogan publicitário “uma boa idéia” — voltasse seus olhos para detalhes da operação que podiam ser aprimorados e o resultado foi a abertura de uma área de Logística, até então inexistente na empresa.

A nova área, gerenciada desde outubro de 99 pelo administrador de empresas Rogério da Cunha Nogueira, já detectou oportunidades de melhorias nos processos e a eleição das prioridades não foi difícil: mais de 80% dos produtos vendidos são retirados pelos próprios clientes, o que ocasionava filas imensas de caminhões e infundáveis esperas para carregamento, sem falar no agravante que são os picos de retirada no final do mês.

A primeira consequência desse acesso desordenado à Müller era o congestionamento na operação de carregamento dos caminhões. Outra era o fato de a área industrial não conseguir controlar com muita precisão o número de vasilhames que estariam retor-

nando para suas plantas e que estariam disponíveis para o envase das bebidas.

## SAFRA

A principal matéria-prima utilizada pela indústria — a aguardente — acompanha a safra da cana-de-açúcar e é produzida entre os meses de maio e novembro (ou entre junho e dezembro). A companhia possui uma destilaria própria, situada no município de Porto Ferreira (SP), que abastece

**“Uma barreira que ainda precisa ser derrubada é o acúmulo de vendas de aguardente no final do mês”**

40% da aguardente engarrafada pela empresa. Os outros 60% são comprados de terceiros. O líquido permanece estocado nos tonéis da indústria e seu envasamento é diluído no decorrer do ano.

O estudo protagonizado por Nogueira teve a duração de dois meses e analisou os tipos de vendas realiza-

dos, os processos de atendimento, o perfil dos clientes e da frota usada na retirada dos produtos nas fábricas de Pirassununga (SP) e Cabo de Santo Agostinho (PE), além dos centros de distribuição próprios localizados em São Paulo (SP); Blumenau (SC); Porto Alegre (RS); Manaus (AM) e Anápolis (GO).

“A área de estocagem antes era da área industrial, agora é de Logística”, comemora, enfatizando a preocupação com o nível de serviço ao cliente. Ele conta que a Müller verticalizou seus depósitos, que antes usavam o sistema bloqueado e também aderiu a um sistema de endereçamento desenvolvido internamente, passando a usar o conceito FIFO (first in first out) e se prepara para a implantação de um WMS, “mesmo que seja caseiro”.

## HORA MARCADA

“Uma grande preocupação dessa revisão de processos era como atender melhor esse cliente que vinha retirar os produtos.” Nogueira lembra que um caminhão, nos momentos de pico de vendas, chegava a esperar até dois dias para carregar. No início de 2000, a indústria de bebidas teve a parceria da Fábio Lotufo Logística no desenvolvimento da ferramenta que permitiria a implantação do projeto Hora Marcada Müller. O sistema — já disponível no mercado com o nome de Moniloc — entrou em operação no

# de logística

início do ano passado na fábrica de Pirassununga.

A idéia da indústria era conseguir que as retiradas fossem agendadas com antecedência, garantindo pronto atendimento. “Não adiantava tentarmos impor regras para os clientes, queríamos que trabalhassem conosco de forma espontânea e natural”, reforça Nogueira. Essa campanha de convencimento contou com malas diretas, folhetos explicativos, palestras e premiações.

Hoje a Müller já comemora o fato de 50% dos clientes já se agendarem. Com isso, consegue saber com antecedência, além dos itens comprados, qual veículo será usado e se a operação será paletizada ou manual. Essa marca atinge os 70% no final do mês, quando também ocorre o pico de vendas.

A indústria recebe mais de 1.900 veículos/mês em sua fábrica de Pirassununga. No momento do agendamento, a Müller tem condições até mesmo de eleger o box mais adequado para o carregamento e os horários pre-

vistos de cada etapa. Os veículos não agendados acabam tendo que aguardar uma chance para carregar.

A empresa também está medindo o cumprimento de todas as etapas. Para isso, elegeu pontos de controle como horário do agendamento, horário da chegada do veículo ao pátio, horário do descarregamento dos vasilhames retornáveis, início e conclusão do carregamento e horário da saída do veículo. “Com tudo isso, tivemos um aumento da capacidade de expedição superior a 30% e os veículos permanecem 25% menos tempo em nossas instalações”, revela Nogueira.

## VISÃO UNIFICADA

De acordo com o gerente de Logística, a empresa está também fazendo uso de uma ferramenta – cujo nome não foi revelado – que “permite uma visão unificada da demanda, produção e armazenagem.” Isso permitiu uma mudança e tanto na operação da companhia. “O sistema compara nossas vendas com a capacidade produtiva e avalia nosso estoque mínimo.”

Nos meses de outubro, conta Nogueira, a Müller realiza o seu orçamento e estabelece metas de vendas. “Esses números são revisados todos os meses e distribuídos conforme a sazonalidade do mês, chegando ao detalhe diário, comenta. Uma barreira importante

ainda precisa ser derrubada pela empresa: o acúmulo de vendas no final do mês. “Trata-se de uma coisa cultural, difícil de eliminar”, lamenta o gerente de Logística. ●

