

## Lidando com a sazonalidade na Nestlé

Todo fabricante de alimento precisa saber lidar com as flutuações sazonais. Nestlé, multinacional sediada na Suíça, a maior empresa alimentícia do mundo, possui mais experiência do que a maioria. Ou o fornecimento de materiais é sazonal (vegetais congelados), ou a demanda é sazonal (sorvetes), ou ambos (leite em pó). A fabricação de chocolate é típica. A demanda é parcialmente influenciada pelo clima – chocolate é menos popular no verão – e parcialmente influenciada por fatores culturais – chocolate é um presente popular no Natal e na Páscoa em muitos países. As fábricas da Nestlé usam uma combinação de estratégias para lidar com essas flutuações de demanda. Alguns produtos podem ser estocados em antecipação aos picos de estação. Entretanto, existe um limite de “vida de prateleira” no tempo de estoque dos produtos se os padrões de alta qualidade dos produtos Nestlé forem mantidos. Volumes de vendas fora da estação também podem ser influenciados pelo uso de ofertas especiais e promoções de produtos. Dentro das próprias fábricas da Nestlé, as taxas de saídas podem flutuar, embora diferentes formas de fazer isso possam ser adequadas em diferentes estágios do processo. A fabricação do chocolate propriamente dita é restrita pelos limites de capacidade da tecnologia de processo, enquanto no setor de embalagem de sortimentos, por exemplo (veja a fotografia), funcionários extras podem ser contratados em momentos de pico. Tudo isso faz com que o ambiente seja sensível ao processo decisório. Se os gerentes da



Alguns dos produtos populares da Nestlé

Nestlé decidirem errado, ou corremos o risco de ficar sem nossos produtos favoritos, ou a empresa acaba com estoque excedente.

## Questões

1. Quais são os principais *trade-offs* (compromissos) que os gerentes da Nestlé precisam fazer para lidar com a sazonalidade de seus produtos de chocolate?
2. Em sua opinião, quais são as diferenças entre gerenciar a sazonalidade de produtos populares, como os ilustrados à esquerda, chamados de “linhas de volume”, e os sortimentos de chocolate mais sofisticados, ilustrados na fotografia à direita?