

# Unilever

**U**m dos impulsionadores críticos na administração da cadeia de valor é um efetivo CDP (*Customer Demand Planning* — planejamento da demanda do cliente), o que começa com previsões precisas. O CDP é um processo de planejamento de negócios que permite que as equipes de vendas formulem previsões de demanda como dados para processos de planejamento de serviços, planejamento de produção e estoque e planejamento da receita. A *previsão* é geralmente compreendida como o processo de elaboração da perspectiva mais provável do que será a demanda futura, dado um conjunto de suposições sobre tecnologias, concorrentes, determinação de preços, marketing, gastos e atividade de vendas. Planejamento, por outro lado, é o processo de tomada de decisões administrativas sobre como aplicar recursos para melhor responder às previsões de demanda.

Geralmente, as previsões devem anteceder os planos. Não é possível tomar decisões sobre níveis de pessoal, compromissos de compras e níveis de estoque até que sejam desenvolvidas previsões que forneçam pontos de vista razoavelmente precisos da demanda ao longo do horizonte de tempo da previsão.

A Unilever, fornecedora de produtos de consumo de grande saída, tem um sistema de CDP de última geração. Usando o software Manugistics, o sistema combina dados históricos de remessa com dados de promoções, permitindo o compartilhamento de informações e a colaboração com clientes importantes. O sistema começa com registros históricos de remessa e informações de pedidos atuais, a fundação sobre a qual o sistema da Unilever é construído. Essa previsão de base depende somente de informações históricas e atuais, portanto, dados confiáveis são um requisito crítico. Entretanto, uma vez que os dados, muitas vezes, são coletados de sistemas diferentes, eles podem conter erros e não levam necessariamente a previsões melhores. Além disso, informações estatísticas não são úteis ao prever os resultados de determinados eventos, promoções, lançamentos e pacotes especiais, comuns na indústria. Para superar esse problema, os planejadores da Unilever devem ajustar as previsões estatísticas às previsões do planejamento de promoções conduzidas pelas equipes especiais de vendas. Para cada promoção, o sistema de planejamento de vendas prevê a 'ele-

vação', ou aumento projetado das vendas, e a encaminha ao sistema de planejamento de demanda, que o aplica às SKUs (*Stock-Keeping Units* — unidades em estoque apropriadas) e aos centros de distribuição a cada semana. Por sua vez, essas previsões são revisadas e ajustadas, se necessário.

A Unilever também conduz pesquisas de mercado externas e projeções de vendas internas que são analisadas, combinadas com promoções de clientes de varejo e inseridas no sistema de planejamento de demanda. Para melhorar ainda mais a precisão de suas previsões e reduzir os tempos de espera pelo estoque, a Unilever — fornecedora de Dove, Lipton, Hellmann's e centenas de outras marcas — compara dados do ponto de venda (PDV) com suas próprias previsões. Infelizmente, nem todos os clientes fornecem dados de PDV. Além disso, integrar os dados não é fácil, uma vez que eles vêm em formatos diferentes. Isso inevitavelmente obriga a empresa a construir interfaces a fim de gerenciá-los. Como criar essas interfaces é dispendioso e demorado, a maioria das empresas, inclusive a Unilever, coleta dados do PDV apenas de seus maiores clientes. Em última análise, os planejadores da Unilever ajustam os números finais a cada semana e inserem essas previsões no sistema de planejamento de demanda.

Em geral, o sistema de CDP atual tem sido bem-sucedido. A Unilever reduziu seu estoque e melhorou o atendimento ao consumidor. Contudo, se a colaboração e o uso de dados do PDV aumentarem, a Unilever provavelmente se beneficiará ainda mais. O próximo passo para a Unilever é colaborar com seus clientes e fornecedores, um processo pelo qual previsões, planos de promoção e outros dados são compartilhados entre essas empresas para determinar a previsão final. Esse processo é conhecido como *CPFR* (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* — sistema colaborativo de planejamento, previsão e reposição).

*Fontes:* Robert L. Mitchell, "Case study: unilever crosses the data streams", *Computerworld*, 17 dez. 2001; Robert L. Mitchell, "Tech check: getting demand planning right", *Computerworld*, 7 dez. 2001; Chana R. Schoenberger, "The weakest link", *Forbes*, 1 out. 2001; Disponível em: <[www.forbes.com/global/2001/1001/044\\_print.html](http://www.forbes.com/global/2001/1001/044_print.html)>.