

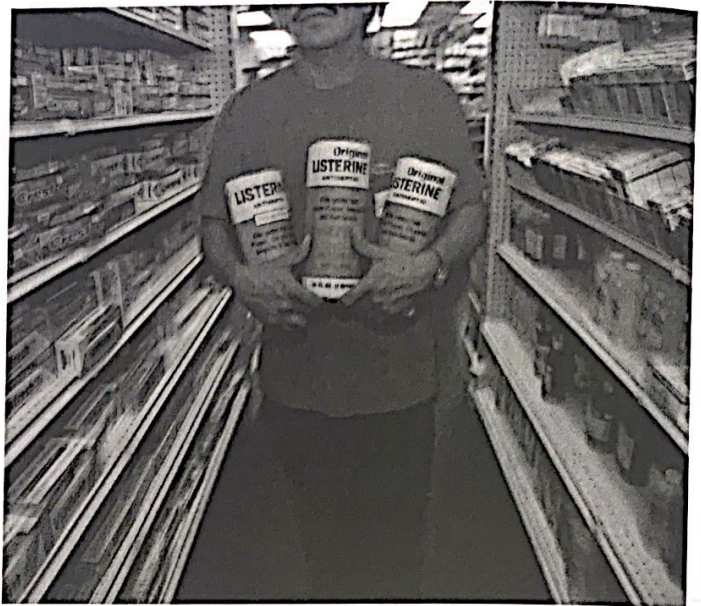
O Wal-Mart é bastante conhecido por sua análise cuidadosa das receitas de caixa registradora e por trabalhar com os fornecedores para reduzir estoque. No passado, como muitos outros varejistas, não compartilhava suas previsões com seus fornecedores. Os resultados eram erros de previsão de cerca de 60 por cento da demanda real. Os varejistas pediam mais que precisavam, e os fornecedores fabricavam mais que podiam vender.

Para combater os efeitos maléficos dos erros de previsão sobre os estoques, a Benchmarking Partners, Inc. foi fundada em meados dos anos 1990 pelo Wal-Mart, IBM, SAP e Manugistics para desenvolver um pacote de software chamado CFAR (*Collaborative, Forecasting and Replenishment*), que é responsável por um sistema colaborativo de previsão e reposição. Um benefício-chave do pacote foi a capacidade de fornecer previsões de médio prazo mais confiáveis. O sistema permitiu que fabricantes e comerciantes trabalhassem juntos em previsões usando a Internet em vez de fax ou telefone, o que teria sido uma sobrecarga com os milhares de produtos estocados em cada loja que requerem previsões semanais.

O Wal-Mart inaugurou o CFAR com o produto Listerine da Warner-Lambert. O sistema funcionou do seguinte modo: o Wal-Mart e a Warner-Lambert calcularam, de maneira independente, a demanda de Listerine esperada para seis meses, levando em consideração fatores como tendências de vendas anteriores e planos de promoção. Em seguida, trocaram suas previsões pela Internet. Se as previsões se diferenciavam mais que uma porcentagem predeterminada, o varejista e o fabricante usavam a Internet para trocar comentários escritos e dados de suporte. As partes passaram por tantos ciclos quanto necessários para convergir para uma previsão aceitável. Depois de terminado o piloto, os benefícios para o Wal-Mart incluíram uma melhoria na posição do estoque de 85 para 98 por cento, assim como aumentos significativos nas vendas e reduções nos custos de estoque. Do mesmo modo, a Warner-Lambert se beneficiou tendo um plano de produção mais regular e custos médios mais baixos.

O projeto foi supervisionado pela associação Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS), que mais tarde generalizou o CFAR em um modelo denominado CPFR, que significa sistema colaborativo de planejamento, previsão e reposição. O CPFR é um processo de nove passos para o gerenciamento de suprimentos e, como no caso do CFAR, as previsões desempenham um papel importante. A meta do CPFR é gerar informações significativamente mais precisas, que podem levar a cadeia de valor a vendas e lucros maiores. Em outras palavras, o CPFR pode remover custos da cadeia de valor e melhorar sua rentabilidade. De modo muito semelhante ao CFAR, o modelo mais geral de CPFR requer a comparação de duas previsões (uma para cada parceiro). Entretanto, deve-se observar que o processo ainda é valioso quando uma previsão for comparada a vendas reais ou quando a previsão atual for comparada à previsão anterior. De qualquer modo, a colaboração melhora a precisão das previsões.

Em seguida ao piloto com a Warner-Lambert, o Wal-Mart teve um piloto de CPFR com a Sara Lee, no qual as empresas trocaram informações como previsões e dados de reposição. Em troca, o Wal-Mart se beneficiou assegurando-se de que teria o produto certo, no tempo certo e no lugar certo, aumentando, desse modo, a satisfação do cliente e a rentabilidade.



Listerine foi o 'caso-piloto' para um novo padrão de previsão chamado CPFR, que significa 'sistema colaborativo de planejamento, previsão e reposição'. Usando a Internet, varejistas como o Wal-Mart e fabricantes como a Warner-Lambert trocam suas previsões para produtos como Listerine e são mais capazes de combinar a oferta com a demanda.

Além do Wal-Mart, várias outras empresas importantes já se dedicaram a planos piloto para testar o CPFR. Exemplos incluem Kimberly-Clark, Kmart, Walgreens, Schering-Ara, Nabisco e Wegmans Food Markets, entre outros. Em geral, as empresas que participaram de pilotos afirmam que o investimento feito no CPFR foi relativamente pequeno porque a Internet e os padrões de comunicações já existiam, e as implicações em termos de recursos humanos foram poucas. Em troca, as empresas que adotaram o CPFR puderam reduzir o capital de giro, de modo que o dinheiro pôde ser investido em usos mais produtivos, como desenvolvimento e marketing de novos produtos, redução de custo fixo e de despesas de infra-estrutura, redução de despesas operacionais e crescimento das vendas a cada ano.

A despeito dos pilotos promissores, a velocidade de adoção do CPFR tem sido mais lenta que o previsto. Primeiro, muitas empresas ainda têm sistemas de informação que retardam a implementação. Segundo, o compartilhamento de informações, que é crítico para o sucesso do CPFR, requer que os parceiros confiem que cada um está trabalhando com os melhores interesses. Sem essa confiança, o compartilhamento de informações completas não se materializará e o CPFR não será bem-sucedido. Por fim, a implementação do CPFR se diferencia em termos de geografia. Por exemplo, na Europa, o CPFR encontrou barreiras diferentes das verificadas nos Estados Unidos, levando alguns praticantes a considerar modelos regionais de CPFR em vez de abordagens mais amplas.

Fontes: VICS, "Collaborative planning, forecasting, and replenishment", versão 2.0. Disponível em: <www.cpfr.org>, 2002; Robert J. Bowman, "Access to data in real time: seeing isn't everything", *Global Logistics and Supply-Chain Strategies*, maio 2002; Noah Schachtman, "Trading partners collaborate to increase sales", *Information Week.com*, 9 out. 2000.