

COMO FAZER

LUCAS AMORIM
lucas.amorim@abril.com.br

A EMPRESA
Nike, fabricante de artigos esportivos

O DESAFIO
Aumentar a eficiência de distribuição

LOGÍSTICA

O DILEMA DA WEB

Nas últimas décadas, empresas de todo o mundo se inspiraram na montadora japonesa Toyota para fabricar seus produtos de maneira mais eficiente — com equipes menores e estoques enxutos. Agora, a lógica começa a chegar aos centros de distribuição. Tradicionalmente, eles são equipados com maquinário pesado, para transportar grandes volumes de um mesmo produto. Mas as vendas pela internet estão forçando uma mudança nessa lógica. Os centros de distribuição precisam estar preparados para despachar um par de sapatos à casa de um único cliente. É um desafio enorme para varejistas e fabricantes que começam a vender pela rede. Uma empresa que enfrentou essa mudança recentemente foi a fabricante de artigos esportivos Nike. Em 2009, a subsidiária da Nike na Europa começou a vender tênis e camisetas pela web. Pelos cálculos iniciais, adaptar a logística exigiria investimentos de 500 milhões de dólares. Mas, após estudar a organização de seu centro de distribuição, localizado na Bélgica, a empresa viu que dava para ser mais eficiente sem gastar. Veja o passo a passo do projeto, que em breve poderá ser exportado para países como Brasil e China.

80 | www.exame.com

O CENÁRIO Até 2009, o centro de distribuição da Nike em Laakdal, na Bélgica, o maior da Europa, entregava produtos avaliados em 5 bilhões de dólares por ano para grandes varejistas. A operação, programada para grandes volumes padronizados, era totalmente automatizada.



O NOVO DESAFIO Em 2010, a Nike começou a vender pela internet na Europa. Em vez de grandes volumes, o desafio passou a ser entregar pequenas encomendas na casa de um único cliente. A quantidade de modelos oferecidos também cresceu. Era preciso mudar toda a estratégia de distribuição.

O PLANO Um estudo interno mostrou que, para atender a clientela — que poderia chegar a 200 000 endereços —, seria preciso construir 20 centros de distribuição no continente, a um custo de 500 milhões de dólares.

20 = 500 MILHÕES



A MUDANÇA Antes de gastar tanto dinheiro, a Nike decidiu analisar com mais calma as mudanças que poderiam ser feitas em seu centro de distribuição. E percebeu que, com pequenos ajustes, ele daria conta da demanda. Mas, para isso, era preciso quebrar alguns paradigmas.

4



O centro era automatizado, com máquinas para grandes volumes. Boa parte delas foi para o lixo. Como os volumes são menores, 3 000 funcionários dão conta de fazer o serviço manualmente



O planejamento das entregas, que era diário, passou a ser feito de hora em hora. Grandes caixas recebem os produtos e, depois de cheias, são despachadas imediatamente



As equipes ficaram menores. Antes, havia um gestor para cada 40 funcionários. Agora, é um para cinco — assim, eles podem comunicar qualquer falha ao superior e evitar atrasos

PRÓXIMO PASSO

Os bons resultados na Europa mostraram à Nike que é possível vender pela internet em países como Brasil e China. Por aqui, as vendas online são fundamentais para a empresa alcançar a meta de faturar 1 bilhão de dólares até 2016, ano da Olimpíada.



Vendas da Nike no Brasil

1 BILHÃO DE DÓLARES

400 MILHÕES DE DÓLARES

2012

2016⁽¹⁾

(1) Meta da Nike