

Leia o texto e responda as seguintes questões:

- 1) No texto fica evidenciado que mesmo transportando lotes menores obtém-se uma redução substancial nos custos unitários de aquisição de materiais. Explique os fatores que contribuem para essa redução de custo.
- 2) No que tange ao tamanho do lote de compra, busca-se uma redução contínua nos tamanhos dos lotes de compra. Faça uma análise comparativa da boa e velha lógica do leiteiro com a metodologia do Lote Econômico de Compra. É possível pensar nas duas metodologias simultaneamente? Justifique

### **NÃO DEIXE SEU ESTOQUE AZEDAR NA PRATELEIRA**

A boa e velha lógica do leiteiro

Talvez você não se lembre do antigo leiteiro, um sujeito que passava todas as manhãs entregando leite de porta em porta. Eram tempos em que donas de casa nem sequer sonhavam com as caixinhas longa-vida, e os prazos de validade dos produtos eram curtíssimos. O leiteiro transformou-se, assim, numa figura fundamental por entregar, diariamente, apenas a quantidade de leite necessária a cada família. Sem desperdício.

Com peças de automóveis acontece algo semelhante. Elas não azedam, é claro. Mas, se ficarem encalhadas nas prateleiras das revendas, transformam-se em dinheiro perdido para a concessionária e para toda a cadeia produtiva. A subsidiária brasileira da General Motors decidiu aplicar a lógica do leiteiro à sua operação. Cerca de 30% do inventário das 445 concessionárias Chevrolet não gira, o que significa dinheiro empatado em peças obsoletas. Por outro lado, estima-se que a cada 100 peças requisitadas nessas mesmas revendas, 15 não são encontradas na prateleira. Conclusão: há algo muito errado com um estoque no qual faltam algumas peças enquanto outras sobram.

Escaldadas com a concorrência frenética da última década, a GM brasileira e a montadora sueca Saab decidiram chamar para si a responsabilidade da administração do estoque de suas concessionárias. O resultado é o AutoGIRO (sigla para Auto Gerenciamento de Inventário e Reposição Otimizada), um sistema baseado na Internet e, quem diria, na técnica do leiteiro. Ou, se preferir, o bom e velho *just-in-time*.

Com o AutoGIRO, sai de campo a prática dos lotes econômicos - em que o gerente da revenda espera até que várias peças do mesmo item sejam vendidas para fazer um novo pedido à montadora. Seguindo a tática do leiteiro, as peças são repostas conforme são vendidas, mesmo que em pequenas quantidades. "A idéia é não deixar que elas azedem, ou melhor, que não fiquem paradas no estoque nem falem justamente na hora em que o cliente chega com o carro quebrado", diz Henrique Luiz Corrêa, consultor de operações que está participando da implantação do sistema.

Para realizar essa operação, o AutoGIRO captura diariamente a posição do estoque de todas as concessionárias que estão conectadas à GM em uma Extranet. Com base nos padrões históricos de vendas de cada uma delas, o sistema sugere a quantidade de reposição item por item. O distribuidor, no caso a GM, passa a fazer entregas mais freqüentes. Com isso, os pacotes são formados por vários itens, entregues em pequenas quantidades. O custo logístico também é diluído pelo caminho do leiteiro, que não perde a viagem, aproveitando para abastecer várias concessionárias de uma mesma região.

Até agora, 80 revendas Chevrolet estão operando com o AutoGIRO. Os resultados monitorados em quatro delas - as primeiras a implantar o sistema, em junho do ano passado - são animadores. Em nove meses, houve a redução de 18% do valor de seus inventários. Ou seja: esses revendedores tiveram de investir 18% menos em seus estoques. Ao mesmo tempo, as quatro revendas tiveram o giro de peças aumentado em 30%. Outro dado importante foi o aumento do índice de disponibilidade para o consumidor, elevado de 85% para 93%. Em miúdos: a cada 100 peças requisitadas ao estoque, 93 foram encontradas.

Na Suécia, a Saab, uma das operações mundiais do grupo General Motors, implantou o AutoGIRO em 85 de suas 100 concessionárias. No Brasil, a meta da GM é finalizar a implantação em todas as suas 445 revendas até junho de 2002. O desenvolvimento do sistema, que custou 1 milhão de dólares, foi bancado pelas duas montadoras.

Um dos pontos mais delicados da implantação foi convencer os revendedores de que a montadora seria o elo da cadeia mais indicado para gerenciar seus estoques. "Muitos acreditavam que a montadora poderia levar vantagem empurrando peças para as revendas", diz Corrêa. Uma das estratégias utilizadas pela empresa é a garantia de obsolescência zero ao revendedor. Se a concessionária acatar todas as sugestões de estocagem da GM, mas mesmo assim ficar com uma peça encalhada por mais de 270 dias, a montadora aceita a devolução do item.

Outro argumento usado foi o clássico "ganha você, ganho eu, ganhamos todos". "Sem planejamento correto, toda a cadeia tem de investir mais dinheiro, fica menos saudável e, o pior, as falhas de atendimento passam a ser associadas à nossa marca", diz José Roberto Favarin, diretor-geral de operações de pós-vendas da GM. Para abastecer toda a rede autorizada, a montadora mantém três centros gigantescos de distribuição de peças, que abrigam um inventário de 90 milhões de reais.

Com o AutoGIRO, a GM pretende refinar o planejamento de toda a cadeia, e conseqüentemente diminuir seu inventário de peças. A lógica é que a demanda do consumidor final, captada no ato da venda da peça, movimente a cadeia produtiva automaticamente. "Somos os únicos que conseguem enxergar a demanda nacional. Com essa informação, poderemos orientar também o planejamento de produção dos nossos fornecedores de peças, que são os últimos a saber e os que mais sofrem os efeitos das oscilações da ponta da cadeia", diz Favarin.

**Roberta Paduan (Revista Exame Abril/2001)**