

É dia 6 de junho, primeiro dia de Suzana Martins na recém-criada posição de Gerente de Materiais do “Empório das Peças”. Recém graduada num MBA de uma conceituada Escola de Administração de São Paulo, Suzana está avidamente à espera de seu primeiro problema de “vida real” nesta área onde ela também é nova. Aproximadamente às 8:30h da manhã, ele chega na forma de relatórios de status sobre estoques e pedidos despachados. No alto de um extenso relatório impresso por computador, há uma nota escrita a mão de João Donato, o Gerente de Compras:

*“Em anexo os dados sobre nossos níveis de serviço a clientes. Fique tranqüila quanto à acuracidade dos níveis individuais de estoque pois recentemente fizemos uma extensa contagem física e conciliação de discrepâncias. Infelizmente, nós não temos dados compilados em algumas áreas que você solicitou. Entretanto seria ótimo que você os compilasse! Bem-vinda a bordo!”*

Um pouco decepcionada que a informação agregada não estava disponível, Suzana decidiu aleatoriamente selecionar uma amostra de 100 itens e compilar características de estoques e níveis de serviço a clientes para que pudesse Ter uma boa noção do “grande quadro”. O resultado deste exercício deixou claro para ela o porquê de o “Empório das Peças” Ter decidido pela criação da posição gerencial que ela agora ocupa. Parece que os estoques estão todos nos lugares errados!. Embora haja uma média de 60 dias de estoques, o nível de serviço ao cliente parece inadequado. O Empório tenta deixar pendentes os pedidos não imediatamente atendidos a partir de seus estoques, mas em torno de 10% da demanda está sendo perdido para distribuidores concorrentes. Porque faltas são relativamente caras quando comparadas com o custo de carregar estoques, Martins crê (e de fato confirmou isso com o pessoal comercial) que um nível de serviço de 95% deveria ser atingido.

O “Empório das Peças” Ltda. foi fundado em 1967 como um atacadista de peças de reposição automobilísticas por dois ex-mecânicos: Daniel Barros e Eduardo Souza. Originalmente localizado na oficina de Daniel a empresa apresentou um crescimento gradual mas estável até 1970, quando mudou-se para um galpão velho e abandonado que costumava abrigar o armazém de um frigorífico no subúrbio sul de Osasco. Com o espaço aumentado de armazenagem, a empresa começou a ser capaz de oferecer uma linha mais ampla de peças automotivas. Esta linha mais ampla combinada com uma tendência de aumento de vida útil dos carros, fez com que a demanda do Empório explodisse do meio para o final dos anos 70. Em 1991, o “Empório” era o maior distribuidor independente de peças automotivas da Região Oeste.

Em 1993 o Empório mudou-se novamente para instalações novas na beira da Rodovia Castelo Branco. O armazém apenas ocupava mais de 10.000 m<sup>2</sup>. Embora poucos novos itens tenham sido adicionados desde a mudança, a ocupação do espaço de armazenagem passou de 65% para 90%. Durante o mesmo período

entretanto, as vendas estagnaram. Estas condições motivaram Barros e Souza a contratarem o primeiro gerente de fora da empresa da história.

Suzana Martins sabe que embora sua influência para mudar as coisas seja inicialmente limitada, ele tem de produzir resultados positivos rapidamente. Ela então decide concentrar-se em dois produtos da linha: um junta para sistema de exaustão (EG151) e uma correia (DB032). Se ela conseguir demonstrar ganhos substanciais por usar métodos de gestão de estoques adequados para estes dois itens, talvez os diretores lhe darão suporte para possivelmente alterar todo o sistema de gestão.

O EG151 é comprado de um fornecedor estrangeiro, Haipei, Inc. A demanda real para as primeiras 21 semanas de 1994 é mostrada na tabela abaixo.

Semana	Demanda real	Semana	Demanda real
1	104	12	97
2	103	13	99
3	107	14	102
4	105	15	99
5	102	16	103
6	102	17	101
7	101	18	101
8	104	19	104
9	100	20	108
10	100	21	97
11	103		

Um revisão rápida de pedidos passados, em outro documento, indica que um tamanho de lote de 150 unidades tem sido usado com lead time relativamente constante de 2 semanas. Atualmente, ao final da semana 21, nenhum estoque se encontra em mãos; 11 unidades encontram-se pendentes e há um recebimento programado de 150 unidades.

## Caso 04

## Empório das Peças

O DB032 é comprado da Bendox, uma empresa brasileira. A demanda real é mostrada abaixo:

Semana	Demanda real	Semana	Demanda real
11	18	17	50
12	33	18	53
13	53	19	54
14	54	20	49
15	51	21	52
16	53		

Porque este produto é novo, os dados só se encontram disponíveis a partir de sua introdução na semana 11. Atualmente 324 unidades encontram-se no estoque em mãos, sem pendências ou recebimentos programados. Um tamanho de lote de 1000 unidades está sendo usado, com lead-time relativamente constante de 3 semanas.

O preço de atacado que o Empório cobra de seus clientes é de \$12,99 para o EG 151 e \$8,89 para o DB032. Porque nenhum desconto por quantidade é dado a clientes nestes dois altamente lucrativos itens, as margens brutas que se obtêm com base nas práticas atuais de compras são de 32% (sobre o preço do atacado) para a junta e 48% para a correia.

O Empório considera que seus custos de manter estoques montam a 21% (anuais) do investimento em estoques. Este percentual considera os custos de oportunidade de empatar o capital e os custos variáveis de seguros, perdas e impostos. O relatório anual reporta outras despesas de armazenagem (instalações e sua manutenção). Entretanto, Suzana considera que estas despesas devam ser desconsideradas pois elas não mudarão para a faixa de mudanças de políticas de gestão que ela está considerando.

Despesas da Empório para colocar um pedido são estimadas em \$20 por pedido da junta e \$10 para a correia.

**Perguntas:**

1. Coloque-se no lugar de Suzana Martins e prepare um relatório para a diretoria apresentando suas conclusões e proposição justificada de um sistema adequado de gestão de estoques.
2. De quanto sua sugestão de nova política reduziria os custos de operação do sistema para os dois itens?

Este documento faz parte do material que compõe o livro:

Planejamento, Programação e Controle da Produção  
MRP II / ERP: Conceitos, Uso e Implantação

Henrique L. Corrêa, Irineu G. N. Giansi, Mauro Caon  
Editora Atlas – 4ª edição – 2001  
ISBN 85-224-2502-7

Este e outros documentos associados ao livro estão disponíveis em:  
<http://www.salaviva.com.br/livro/ppcp>