

Caso para estudo: Fábrica de ferramentas para jardinagem Garden

A fábrica de ferramentas para jardinagem Garden é uma das líderes de mercado na produção de ferramentas para o crescente mercado de jardinagem: garfos, pás, revolvedores de terra, e muitos outros. São quatro as linhas de produtos da Garden, variando do *top* de linha, a linha Pro, para o usuário profissional, até a linha Casa, uma linha bem mais simples para o usuário ocasional. O mercado no qual a Garden compete é extremamente competitivo, devido ao grande número de concorrentes e da relativa simplicidade das tecnologias envolvidas. Adicionalmente, é crescente a quantidade de pessoas que se utilizam de ferramentas elétricas – aparadores de sebes, entre outros –, restringindo o volume de demanda para algumas das ferramentas manuais. Esses fatores levam a Garden a manter seus preços relativamente baixos e ao mesmo tempo tentar manter entregas confiáveis e boa qualidade e robustez dos produtos. Trata-se no geral de um mercado maduro e as expectativas de grandes ou abruptos aumentos de vendas não são muito prováveis. Manter-se à frente da concorrência, para a Garden, é uma luta constante. Ninguém compreende isso melhor do que Johnny Fonseca, o

presidente da Garden. Ele viveu com a empresa os primeiros anos de crescimento acelerado e o período em que as vendas nivelaram-se. As ferramentas vendidas hoje são, em linhas gerais, as mesmas de 20 anos atrás, evidentemente com algumas alterações de engenharia e de *design* para que o estilo se modernizasse. A única forma de ser competitivo é através de preço e serviço (entregas), o que acaba por colocar uma carga enorme sobre o setor de manufatura, que tem sofrido algumas dificuldades, ultimamente.

Recentemente, Johnny tem recebido ligações de clientes antigos e bons, como a loja de “faça você mesmo” Peg-Faça e alguns dos grandes varejistas (como o Extra), reclamando de entregas atrasadas. Como esses clientes fazem freqüentemente promoções para esses produtos, com datas certas, os atrasos causam-lhes problemas sérios. Johnny sabe que perder um que seja desses clientes teria um resultado desastroso. Ele decide contratar uma consultora autônoma, Teresa Oliveira, para olhar a questão e lhe dar um diagnóstico em uma semana. O presidente sugere que ela focalize sua análise no Garfo 11, por ser um produto de alto volume e ao mesmo tempo um produto sobre o

qual alguns clientes têm reclamado (principalmente atrasos). O Garfo 11 consiste em uma cabeça com 12 dentes espaçados de 2,5 cm, um cabo de madeira, um suporte que liga a cabeça ao cabo e um anel que reforça a região em que o suporte conecta-se com o cabo. Falando com o setor de planejamento de produção, Teresa, a consultora, descobre que o processo parte de o marketing definindo a demanda de Garfos 11 quebrada por mês, para o próximo ano. Na opinião do gerente de planejamento, a previsão do marketing é francamente otimista e, em geral, superdimensionada (“os caras do comercial têm um ego enorme e se acham os super-homens, que vão vender absurdos... além disso, eles querem ter o material sempre disponível no estoque, então colocar previsões infladas é a forma deles de nos fazer construir estoques”, nas palavras do gerente de planejamento, Haroldo Lippe). Haroldo esclarece que, da parte dele, é necessário ser mais conservador, porque os contratos com os fornecedores das partes metálicas são de longo prazo e envolvem quantidades, muitas vezes fechadas. “Com os juros atuais, é muito caro ficar com material parado por excesso de otimismo original”, continuou Haroldo. “Eu em geral reduzo as previsões do setor comercial em 10% mais ou menos. A partir daí eu gero meu plano mestre de produção, ou seja, o meu planejamento de quantos produtos finais vou produzir para atender às previsões e para atender a nossas políticas de estoques, respeitando lotes mínimos etc.”

Como Teresa percebe que as informações geradas pelo departamento de marketing (ou

“comercial”, como tratado internamente) têm papel crucial, resolve falar com o responsável, o gerente de marketing, chamado Josan de Goes. Josan explica como ele chega aos números da previsão: “As coisas não mudam muito de ano para ano por aqui em termos da demanda deste tipo de produto. Claro, às vezes fazemos uma promoção ou outra, mas sempre procuramos avisar com alguma antecedência ao Haroldo (um mês mais ou menos). Basicamente, usamos os dados históricos de despacho (que incluem entregas atrasadas de pedidos de meses anteriores, quando o cliente concorda em esperar) do Garfo 11 como um ponto de partida para a geração das previsões. Usamos dados de despacho porque são dados ‘hard’, de verdade. Refletem a nossa capacidade de produzir de fato. Converso então com vários gerentes de vendas regionais para discutir sobre as sensações deles, do contacto capilar que eles têm com pequenos varejistas e procuramos antecipar promoções e outros fatores. Embora tomemos cuidado com a geração destas previsões, parece que ainda assim não temos sido capazes de evitar problemas de não-atendimento.”

Teresa pondera os comentários de Haroldo e de Josan. Ela é capaz de entender as preocupações do primeiro sobre manter estoques baixos, ao mesmo tempo em que também compreende a preocupação do segundo quanto a ter produtos para garantir entregas. Ela decide, então, checar a demanda real (incluindo os não-atendimentos) dos clientes para o Garfo 11 para os quatro últimos anos (Figura 8.23), antes de fazer seu relatório final para Johnny Fonseca.

Despachos feitos aos clientes					Demanda real dos clientes				
Mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Jan.	38.459	42.604	36.067	39.403	Jan.	53.630	51.078	53.977	50.040
Fev.	45.778	38.960	34.589	38.308	Fev.	56.289	59.298	60.998	63.781
Mar.	36.375	35.560	41.720	43.698	Mar.	17.345	20.223	22.568	23.266
Abr.	38.987	37.980	39.500	40.309	Abr.	26.199	25.970	26.504	28.140
Mai.	17.480	23.638	29.269	27.247	Mai.	23.099	24.705	26.932	27.566
Jun.	16.304	7.921	19.680	11.571	Jun.	15.700	13.400	16.421	15.898
Jul.	17	22.475	107.754	22.502	Jul.	16.560	17.778	13.045	18.209
Ago.	10.649	13.397	21.009	19.712	Ago.	18.200	16.465	18.991	17.690
Set.	22.890	20.400	20.491	14.802	Set.	15.510	17.433	21.604	22.887
Out.	35.717	56.980	3.040	38.298	Out.	55.088	57.400	59.297	54.777
Nov.	105.793	85.678	80.340	110.256	Nov.	84.188	85.455	81.521	83.709
Dez.	75.209	74.244	78.432	77.655	Dez.	71.088	73.886	74.699	75.432

Figura 8.23 Dados de despachos e de demanda real para o Garfo 11.

Questões

1. Analise e comente o sistema de previsões usado pela Garden. Sugira mudanças que você acha seriam aconselháveis.
2. Desenvolva a sua previsão para o Ano 5. Justifique o método usado.