



## Lote de Produção: a nova fronteira da logística

### **A flexibilidade de um sistema produtivo mede-se na razão inversa do tamanho do seu lote de produção médio, o mesmo se passando com a sua eficiência.**

Até ao presente, temos assistido a uma crescente exigência dos clientes em relação aos seus fornecedores. Na realidade, reflectindo um pouco sobre esta evolução, desde o Quick Response, passando pelo Continuous Replenishment Program e pelo Vendor Managed Inventory, o que se verifica é apenas que os clientes procuram flexibilidade, passando aos fornecedores requisitos crescentes a este respeito.

Se, para os clientes, obter flexibilidade significa centralizar as operações, melhorar os sistemas informáticos e aumentar a frequência de encomenda, para os fornecedores, esta passagem é algo mais complexa. Para estes, existe um sistema produtivo entre as matérias-primas e o produto acabado que tem características técnicas próprias que podem penalizar as mudanças frequentes e que não cedem à pressão negocial de ninguém, o que faz os fornecedores encararem as mudanças como sinais de mais custos para eles.

Se bem que esta atitude tem um fundo de verdade no que diz respeito ao enviesamento das negociações provocado pelo poder negocial, também acreditamos que ela seja exagerada, uma vez que, pensamos nós, o foco da atenção dos fornecedores tem sido incorrecto.

Até ao presente, os fornecedores tentam obter flexibilidade criando inventário. Como é evidente, esta tática é uma falácia, porque simplesmente não existe uma relação positiva entre flexibilidade e inventário. A prática mostra-nos que são os sistemas logísticos com menos inventário que se têm revelado mais eficientes e flexíveis.

Alternativamente, os fornecedores deveriam obter flexibilidade directamente a partir seu sistema produtivo, por redução dos lotes de produção dos seus produtos. Mas tratando-se de lotes de produção, devemos começar a história pelo início, pela eficiência de um sistema de produção.

Como a eficiência estrita de um sistema de produção, para além de aspectos de manutenção preventiva, está muito dependente das paragens para mudança de artigo, a solução adoptada ao longo dos anos para ter uma eficiência elevada tem sido optar por lotes de produção longos, evitando mudanças de artigo. De facto, nas responsabilidades clássicas de um Director de Produção não consta normalmente nenhuma que equilibre o custo fixo da mudança da linha, uma vez que os custos variáveis de posse de inventário estão muitas vezes na dependência do Director Comercial.

No entanto, numa perspectiva mais integrada da realidade, os lotes longos provocam também elevados níveis médios de inventário, elevadas rupturas e consequentes alterações ao plano de produção. Disto resulta que, muitas vezes, a eficiência da empresa é sacrificada à eficiência do sistema de produção, sendo que mesmo esta nem sempre é real. Estes aspectos são bem visíveis quando se discute a importância das rupturas, os verdadeiros custos de posse de inventário ou os verdadeiros custos de alterações frequentes do plano de produção.

Neste contexto, afigura-se como muito importante mudar este paradigma de gestão, dando a devida importância ao lote de produção. Devemos ter presente que a flexibilidade de um sistema produtivo mede-se na razão inversa do tamanho do seu lote de produção médio, o mesmo se passando com a sua eficiência.

Quanto às mudanças de lote, deve procurar-se diminuir os seus custos, criando espaço económico para a mudança do paradigma. Não é raro que estes custos caiam para menos de metade após um primeiro trabalho de avaliação crítica do processo de execução da mudança.

Se a mudança de paradigma for bem conseguida, pode obter-se simultaneamente flexibilidade, redução de custos operacionais e redução das rupturas, tornando-se num argumento estratégico para a empresa, no que diz respeito à sua competitividade.

Por Joaquim Pereira