

AVALIAÇÃO DE COLETA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS PELO MILK RUN CONSOLIDADO

Cássia Mayumi Hirose

Paulo Sérgio de Arruda Ignácio

Universidade Estadual de Campinas

Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo

LALT – Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes

RESUMO

Este trabalho visa realizar um estudo da prática *just in time* através da coleta de peças automotivas pelo *milk run* consolidado para diferentes unidades produtivas de uma montadora. A concentração dos seus fornecedores, muitas vezes dispersos e distantes das unidades produtivas acaba onerando os custos com transporte. Através de uma revisão da malha logística com coletas consolidadas e com a utilização de veículos maiores foi possível obter uma significativa redução nos custos.

ABSTRACT

This paper presents a study of just in time system by consolidated milk run logistics for distribution of automobile manufacturers. Supplier's location mostly dispersed and far from plants can impact in a high transportation cost. Considering milk run consolidated routes and larger trucks in this study it was possible to achieve significant cost reduction.

1. INTRODUÇÃO

Como forma de obter altos níveis de desempenho e aumentar a competitividade perante a concorrência cresce o interesse no conceito de gerenciamento de cadeias de suprimentos. As empresas estão buscando um estilo de administração mais integrado, focado na coordenação de atividades ao longo da cadeia de suprimentos, para alcançar ou sustentar sua posição competitiva no mercado.

A boa gestão logística consiste em enxergar cada atividade na cadeia de suprimentos como contribuinte no processo de adição de valor para os clientes e fornecedores da empresa. O valor em questão é expresso em termos de tempo e lugar, garantindo assim, que produtos e serviços sejam disponibilizados aos clientes no momento certo e no local em que eles desejam consumi-lo (Ballou, 2006).

As empresas são pressionadas cada vez mais a garantir um rápido tempo de resposta a um baixo custo para atenderem os altos níveis de exigência.

Nesse contexto, cresce cada vez mais o interesse em redes de distribuição, que são sistemas de instalações e atividades que visam obter, produzir e distribuir bens aos clientes, e que permite potencializar a integração de manufaturas e armazéns, através da distribuição em quantidades corretas, locais exatos e tempo pré-estabelecidos (Shen, 2007).

1.1 Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade financeira e operacional dos sistemas de coleta consolidada nos fornecedores para posterior distribuição em diferentes unidades produtivas de uma empresa automobilística.

1.2 Problema/Oportunidade

A filosofia *just in time* está fortemente calcada nos princípios da empresa, onde o fornecimento de materiais deve ser flexível o suficiente para permitir entregas frequentes e em pequenos lotes.

O atual sistema de coleta *milk run* utilizado pela empresa garante esse fornecimento fracionado e em lotes menores, porém, em muitos casos, percebe-se que o custo com transporte acaba sendo oneroso.

A concentração dos fornecedores, muitas vezes dispersos e distantes das unidades produtivas, é um dos fatores que acaba impactando nesses altos custos.

Percebe-se que economias de escalas poderiam ser atingidas com a consolidação da carga do fornecedor, através da utilização de veículos maiores.

1.3 Justificativa

De acordo com Nemoto *et al.* (2010), a logística precisa estar alinhada com 3 conceitos principais para atendimento da filosofia *just in time*:

- Flexibilidade: para atender as flutuações da demanda
- Mínimo *lead time*: redução do *lead time*, garantindo baixo custo
- Mínimo impacto ambiental: principalmente redução de CO₂ emitido pelos veículos no transporte

A fim de garantir os conceitos acima, impactando em menores custos possíveis é que se justifica a necessidade por alternativas na coleta e distribuição de peças.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 *Just in time* (JIT)

A filosofia *Just-in-time* (JIT) é uma ferramenta que permite sincronizar todo o canal de suprimentos a reagir às necessidades das operações dos clientes. Portanto, tempo de resposta rápida e compressão de tempo são fatores imprescindíveis na programação entre as várias atividades na cadeia de suprimentos. (Ballou, 2006).

Tem como característica a eliminação de desperdícios resultante dos estoques ao disponibilizar os produtos certos, no lugar certo e no tempo certo. Portanto, o transporte de produtos na filosofia *just in time* se reflete em pequenas quantidades e frequentes entregas.

Um dos sistemas de programação *just in time* mais conhecidos é o sistema *Kanban*. Segundo Ballou (2006), é um sistema de controle de produção baseado em cartões, em que um cartão é utilizado como gatilho para acionar um fornecedor para produzir um lote mínimo de determinado item. Segundo o mesmo autor, o *kanban* faz uso do método de controle de estoque de ponto de pedido para determinar lotes padronizados de produção-compra e possui custos baixos de planejamento e tempos de reposição reduzidos.

No sistema *kanban* são produzidos e movimentados os itens que os clientes solicitam do processo anterior apenas na quantidade necessária e no momento necessário, permitindo uma redução de estoque em toda a cadeia de suprimentos.

2.2 Consolidação de carga no abastecimento

Buscar trabalhar com altos volumes e veículos maiores é um dos fatores que auxiliam na redução dos custos com transporte. A estratégia mais simples para consolidar cargas seria postergar os embarques até que se haja volume suficiente para atingir a máxima capacidade do veículo utilizado. O problema com isso é que esta estratégia afeta negativamente o atendimento à filosofia *just in time*, em que tempo de resposta e baixos volumes são primordiais.

Nos casos em que os fornecedores estão concentrados próximos à planta e com altos volumes, é razoavelmente simples de se conseguir entregas na quantidade desejada e no momento necessário.

Ao contrário, quando os fornecedores estão situados mais remotamente e dispersos geograficamente, se o fornecimento de peças for realizado com alta frequência e de forma

individual para cada planta de destino, o custo com transporte acaba sendo muito alto, além de baixa utilização do espaço do veículo.

A consolidação de carga pode ser bastante atrativa nos casos em que os produtos são originários de várias fontes de suprimentos, em que os volumes não são suficientes para justificar entregas isoladas de cada uma das fontes. Isso permite reduzir os custos totais do transporte (Ballou, 2006).

2.3 Modelos de coleta

O projeto de uma rede de transporte tem impacto direto no desempenho de uma cadeia de suprimentos ao estabelecer uma infra-estrutura em que decisões operacionais de transporte referente a cronograma e rotas são tomadas (Chopra, 2003).

Na sequencia serão revistos os modelos mais clássicos na construção de uma rede logística, segundo Chopra (2003): embarque direto, embarque direto com *milk run*, embarque via centro de distribuição com *cross docking*, entrega via centro de distribuição utilizando *milk run* e rede *tailored*.

A) Rede de entrega direta:

Neste tipo de rede, as entregas são realizadas diretamente do fornecedor ao cliente. Normalmente, este tipo de rede está atrelado a um fornecedor cujo lote de abastecimento é suficiente para lotar um caminhão.

Segundo Chopra (2003), a maior vantagem dessa operação é a redução de armazéns intermediários e na facilidade de coordenação e operação. Além disso, o tempo de transporte é mais curto.

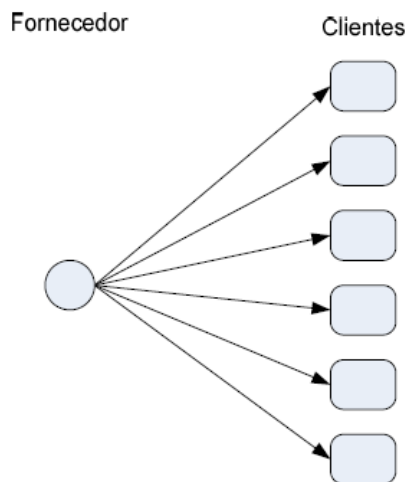


Figura 1: Rede de entrega direta

Fonte: Chopra, 2003

B) Entrega direta com *milk run*

O *milk run* é uma forma de coleta com horários planejados de coleta, em que o caminhão segue uma rota pré-determinada para coletar peças nos fornecedores e entregar no cliente, sempre respeitando horários programados de coleta em cada ponto logístico. Há ainda a entrega *milk run* em que a consolidação ocorre no fornecedor, e então realiza a entrega em diversos clientes.

As principais vantagens deste método são a otimização do recurso de transporte através da consolidação de carga em um mesmo caminhão e a redução dos custos logísticos (Chopra, 2003).

Este tipo de modelo vem de encontro ao sistema JIT (*just in time*) empregado por montadoras

japonesas, como a Toyota, que devido ao seu fluxo puxado de peças, tem como premissa receber baixo volume em frequência alta de entrega para permitir um nível baixo de estoque.

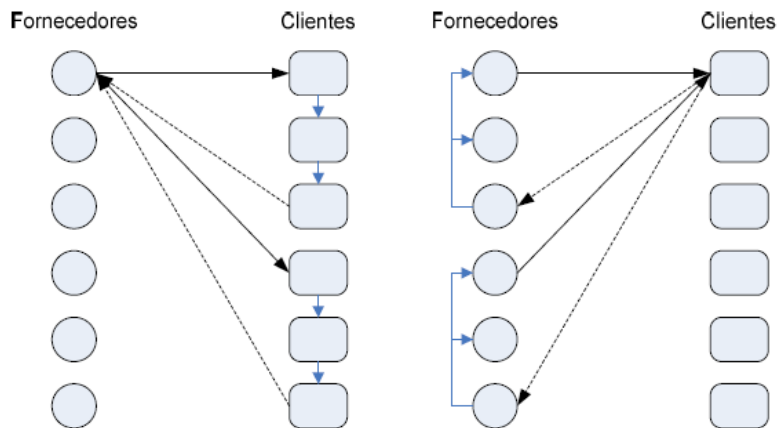


Figura 2: Entrega direta com *milk run*

Fonte: Chopra, 2003

C) Entrega via centro de distribuição com *cross docking*

De acordo com Chopra (2003), consiste na inclusão de um elo na cadeia, em que os fornecedores entregam as peças no centro de distribuição (CD), e o CD faz a entrega para os clientes.

Os CDs que funcionam como *cross docking* permitem receber as peças no armazém e expedilas para os clientes, sem que haja a estocagem, reduzindo custos com estoque e manuseio.

A presença de um *cross docking* permite que a cadeia de suprimentos alcance economias de escala no transporte *inbound*, principalmente nos casos dos fornecedores estarem situados em área remota. Neste caso, o fornecedor consolida toda a carga dos clientes em veículos maiores e envia para o *cross docking*, que faz a separação de acordo com o cliente de destino e envia, juntamente com a carga de outros fornecedores (Chopra, 2003).

Esse tipo de modelo exige um nível significativo de coordenação e sincronia entre a carga recebida e despachada do *cross docking*.

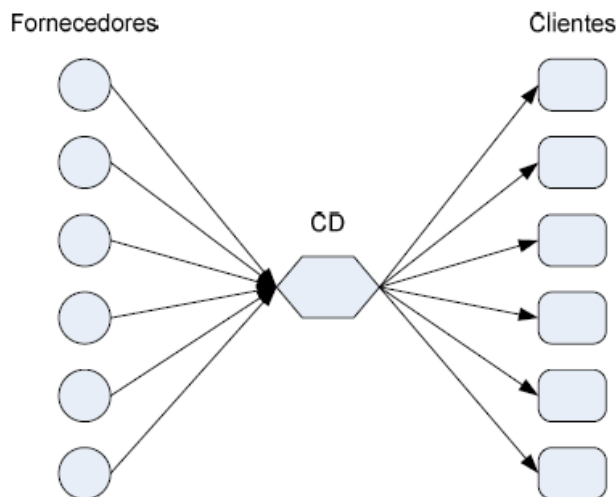


Figura 3: Entrega via CD, com *cross docking*

Fonte: Chopra, 2003

D) Entrega via centro de distribuição utilizando *milk run*

Este tipo de modelo de distribuição é mais utilizado em casos em que o volume a ser entregue em cada cliente é baixo. Pode-se então reduzir o custo de transporte *outbound*, consolidando a carga desses clientes, e realizando a entrega via *milk run* (Chopra, 2003).

Dessa forma, consegue-se garantir entregas pulverizadas nos clientes e maximização dos recursos utilizados no transporte.

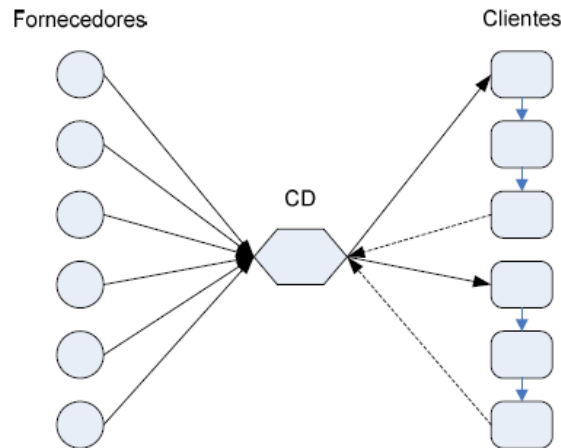


Figura 4: Entrega via CD, utilizando *milk run*

Fonte: Chopra, 2003

E) Rede *tailored*

Esse tipo de rede é uma combinação apropriada dos modelos anteriores, de forma a reduzir custos e melhorar a capacidade de resposta na cadeia de suprimentos. Permite mesclar práticas de *cross docking*, *milk run*, e transporte de cargas fechadas e cargas fracionadas, se adequando a cada tipo de situação.

De acordo com Chopra (2003), essa prática torna bastante complexo o gerenciamento da rede de transporte, pois exige-se procedimentos diferenciados para cada produto e cliente. Entretanto, essa rede possibilita o uso seletivo do método de entrega para minimizar o custo de transporte e estoque.

A utilização de cada um desses modelos na cadeia de suprimentos deve ser feita levando-se em consideração o impacto em custos de inventário, custos operacionais e da instalação dos armazéns, custos para coordenar todas as operações e o nível de atendimento aos clientes.

2.4 Custos de transporte

Segundo Ballou (2006), uma transportadora, ao oferecer um serviço de transporte, incorre em uma série de custos, como mão-de-obra, combustível, manutenção e administrativos. Essa combinação de custos pode ser dividida arbitrariamente entre custos variáveis (que variam com serviços ou volume) e fixos (invariáveis, ou que se mantém constantes no volume normal de suas operações).

Os custos fixos da logística de transporte normalmente são: depreciação, salário do motorista, custos administrativos, seguros, IPVA do veículo, licenciamento, manutenção e remuneração do capital (Farias e Costa, 2008).

São considerados custos variáveis: pneus, combustível, lubrificantes, lavagens, lubrificação, manutenção e pedágios (Farias e Costa, 2008).

Os custos anteriores são atribuídos ao uso de frota de transporte própria, porém, quando a frota é terceirizada, os custos fixos se tornam variáveis e somam-se aos demais custos e passam a ser cobrados por quilometragem (Farias e Costa, 2008).

3. MÉTODO

Para o *case* será proposto a implementação de um *milk run* com carga consolidada proveniente dos fornecedores que serão distribuídas para 2 unidades produtivas.

Será apresentado o cenário atual de coleta nos fornecedores e serão apresentadas as premissas consideradas pela empresa para atingir melhores resultados na definição de rotas.

Nesta primeira parte serão levantados também os atuais custos de transporte, através do detalhamento dos fatores que impactam nos custos pagos à transportadora.

Posteriormente, a malha de coletas será revisada, levando em consideração as mesmas premissas de agrupamento e serão estimados os custos provenientes da consolidação.

Por fim, será realizada uma análise comparativa do atual modelo de coleta empregado pela empresa e o modelo proposto.

4. APLICAÇÃO PRÁTICA

4.1 Perfil da empresa

O estudo de caso será aplicado em uma empresa multinacional do ramo automotivo. No mundo, a empresa conta com 52 empresas de manufatura espalhadas em 27 países e regiões. Em 2013, a quantidade de veículos produzidos pela companhia ultrapassou os 8 milhões de veículos. Atualmente, ela está entre uma das maiores montadoras no mundo.

No Brasil, a empresa conta com 3 unidades produtivas, sendo 2 localizadas no interior do São Paulo e 1 unidade localizada na região metropolitana de São Paulo. O alvo do estudo serão as 2 unidades do interior do estado, que serão chamadas de empresas “I” e “S”. Atualmente, cada unidade possui capacidade produtiva para 70 mil veículos ao ano.

4.2 Perfil dos produtos/serviços

A empresa “I”, instalada desde 1998, produz veículos sedãs. Já a empresa “S”, se instalou em 2012, com a produção de veículos compactos.

As 2 unidades produzem veículos destinados a abastecer não somente o mercado nacional, mas destina parte da produção exportando para países da América do Sul.

Adicionalmente, a empresa “I” funciona como centro de exportação de peças CKD (*completely knock-down*) para outra unidade na América do Sul. A empresa “I” monta um conjunto de peças formando kits, que são posteriormente exportados para uma final montagem dos veículos.

O perfil das peças que compõem o *milk run* são destinadas para abastecer a linha de produção no processo de funilaria e montagem final.

4.3 Situação atual

A empresa tem a filosofia *just in time* fortemente aplicada em suas operações. As coletas de peças produtivas nos fornecedores é realizada através de *milk run*, ou seja, são realizadas várias coletas por dia com horários de janela nos fornecedores previamente estabelecidos. O caminhão percorre uma rota pré-determinada diariamente, coletando normalmente em mais de um fornecedor por rota. O caminhão segue carregado com embalagens vazias e ao chegar em cada fornecedor deixa as embalagens vazias e carrega os palletes com peças, conforme figura abaixo:

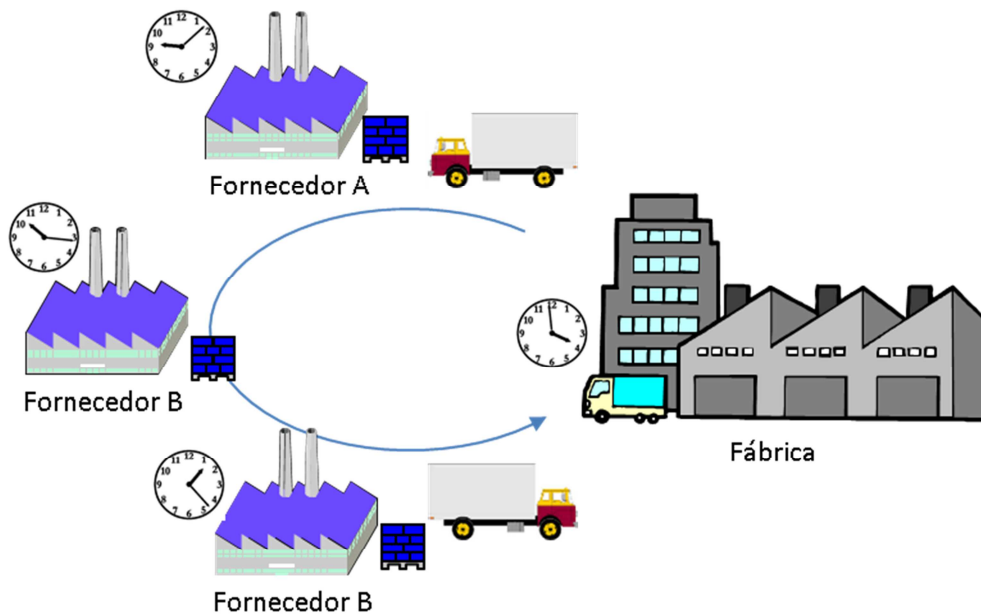


Figura 5: Fluxo atual de coleta *milk run*

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

A empresa busca otimizar a ocupação dos veículos ao máximo e procura roteirizar suas rotas que tragam menor *lead time* possível.

Mensalmente são realizadas revisões nas rotas, por meio de:

- alteração no agrupamento dos fornecedores nas rotas;
- alteração de frequência de coleta;
- alteração na sequência de coleta nos fornecedores;
- alteração do tamanho dos caminhões;

Essas alterações visam melhorar a eficiência do caminhão, sejam por volume ou por tempo de rodagem, a fim de reduzir o custo de transporte.

Atualmente, cada unidade produtiva possui *milk runs* dedicados, ou seja, em cada caminhão é coletado peças exclusivamente para sua planta.

O volume diário (m³), a eficiência volumétrica média dos caminhões e o *lead time* médio de entrega dos fornecedores para cada planta encontram-se na tabela abaixo:

Tabela 1: Volume e eficiência média atual dos caminhões por unidade

	Planta "I"	Planta "S"
Volume diário coleta (m ³)	3.376	1.324
Eficiência volumétrica média caminhões (%)	71%	69%
<i>Lead time</i> médio (dias)	1,39	1,24

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

Ambas as plantas fazem uso de uma mesma transportadora para suas operações. Os valores pagos a transportadora incluem:

- custo fixo do caminhão;
- custo variável por km rodado;
- salário do motorista;
- custo administrativo;

O número por tipo de caminhões utilizados, definido de acordo com a carga a ser carregada, o km rodado por mês, a quantidade de motoristas e o custo mensal de transporte por planta

encontram-se na tabela abaixo:

Tabela 2: Recursos necessários atuais por planta

	Planta "I"	Planta "S"
Qtde Toco	12	8
Qtde Truck	23	11
Qtde Carreta	19	9
Km/mês	593.833	344.484
Qtde motoristas	115	60
Custo mensal (R\$)	1.795.083,53	1.016.691,36

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

Os fornecedores estão em sua maioria localizados dentro do estado de São Paulo. Fora do estado encontram-se fornecedores em Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul, conforme figura abaixo:



Figura 6: Mapa localização dos fornecedores

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

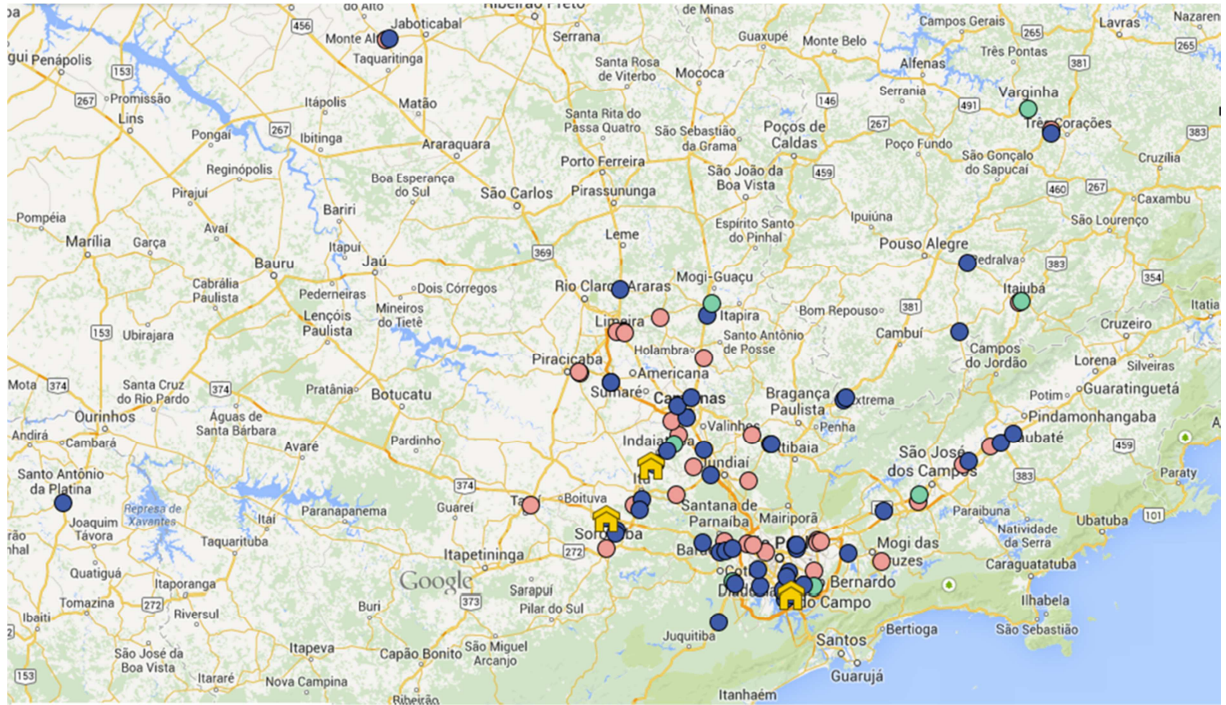


Figura 7: Mapa localização dos fornecedores (ampliado)
 Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

A tabela abaixo resume a quantidade de fornecedores locais, coletados via *milk run* por planta:

Tabela 3: Quantidade de fornecedores por planta

	Planta “T”	Planta “S”
Número de fornecedores coletados via <i>milk run</i>	92	71

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

Conforme a figura contendo o mapa dos fornecedores, pode-se verificar que muitos desses fornecedores são comuns (ilustrado pelos símbolos em cor azul), ou seja, fornecem para ambas as plantas, mas que atualmente são coletados em *milk run* separados. Esses fornecedores comuns totalizam 55.

Um problema encontrado atualmente ao planejar as rotas de *milk run* é a dificuldade em alterar a janela de coleta dos fornecedores. O principal motivo é que muitas vezes os fornecedores dispõem de somente 1 única doca de expedição para atender todas as montadoras. A ocupação da doca é próxima de 100%. Isso acaba inviabilizando possíveis melhorias nas rotas, tornando o processo de planejamento mais complexo e engessado.

4.4 Situação futura

O presente trabalho tem como proposta a realização de rotas consolidadas das plantas “T” e “S”, de forma que em uma mesma rota *milk run* sejam coletadas cargas de ambas as plantas e posteriormente realizadas a distribuição das cargas para suas respectivas plantas.

A distância que separa uma planta de outra é de 52km. A figura abaixo ilustra o fluxo futuro de coleta e entrega:

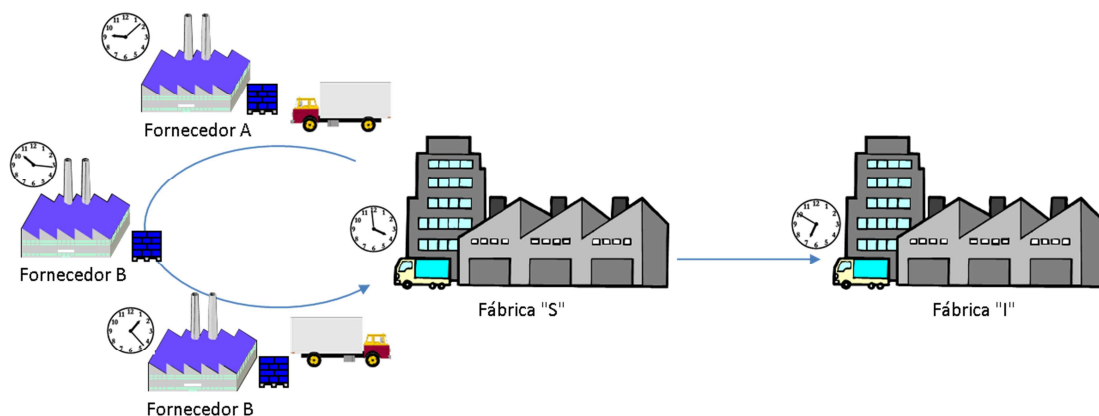


Figura 8: Fluxo futuro de coleta em *milk run* consolidado
 Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

As premissas utilizadas para o estudo foram mantidas, ou seja, buscou-se otimizar a ocupação dos veículos de forma que fosse percorrido o menor caminho possível. Para isso, os fornecedores foram agrupados por zonas dada a localização geográfica dos mesmos e, levando em consideração o volume, foi feito o agrupamento e roteirização. Para o estudo buscou-se a utilização de veículos maiores, como carretas, uma vez que a forma de pagamento é feito por km rodado.

A eficiência média obtida com a consolidação foi de 75%. O *lead time* médio de entrega dos fornecedores foi de 1,43 dias para planta “I” e 1,30 dias para a planta “S”.

O número de caminhões necessários, o km rodado por mês e a quantidade de motoristas encontram-se na tabela abaixo:

Tabela 4: Recursos necessários depois da consolidação

	Consolidado Planta “I” e “S”
Qtde Toco	11
Qtde Truck	30
Qtde Carreta	32
Km/mês	868.233
Qtde motoristas	162
Custo mensal (R\$)	2.531.255,97

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

4.5 Análise dos resultados

A consolidação das cargas das plantas “I” e “S” trouxe muitos benefícios para a empresa, conforme veremos a seguir:

Tabela 5: Comparativo resultado antes e depois da consolidação

	Planta “I” e “S” em <i>milk run</i> separados	Consolidação	Diferença (final – inicial)
Qtde Toco	20	11	-9
Qtde Truck	34	30	-4
Qtde Carreta	28	32	+4
Km/mês	938.317	868.233	-70.084
Qtde motoristas	175	162	-13

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

Pela tabela acima, pode-se observar uma diminuição na utilização dos veículos menores (truck e toco) e uma maior utilização do veículo carreta. No total, 9 veículos foram reduzidos.

Essa redução tem impacto direto na gestão operacional da frota, pois com um menor número de caminhões, o monitoramento das rotas foi facilitado.

A consolidação permitiu uma redução no km rodado, 70.084 km/mês reduzidos. Essa diminuição teve impacto não somente no custo, mas pode-se considerar que estará contribuindo com o meio ambiente, por meio da redução de CO₂ emitido na atmosfera.

A quantidade de motoristas também foi reduzida, no total 13 motoristas.

O gráfico abaixo ilustra um comparativo da ocupação média obtida nos veículos:

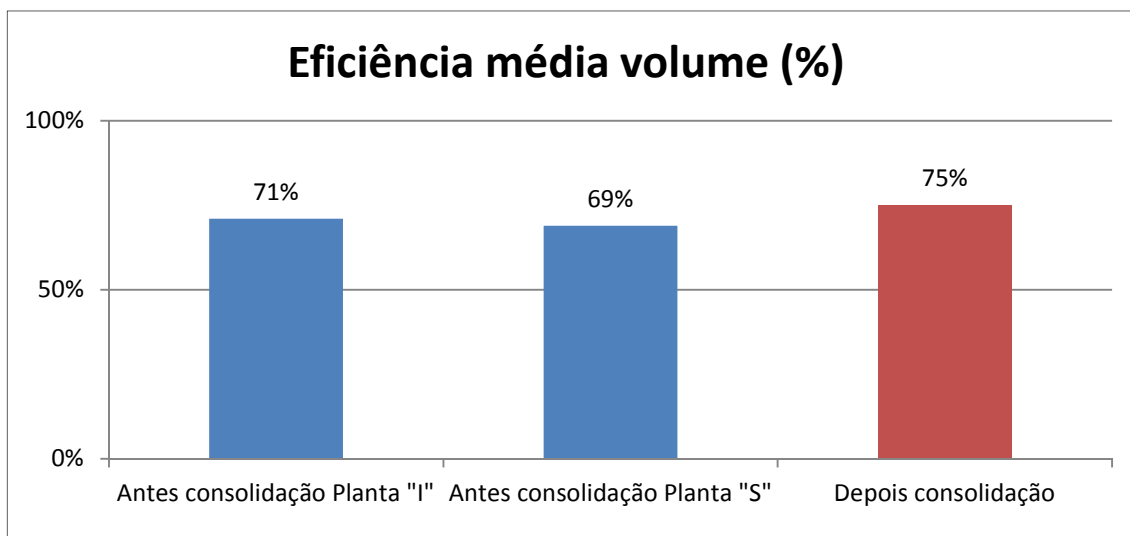


Gráfico 1: Comparativo eficiência antes e depois da consolidação

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

Pelo gráfico acima pode-se verificar que após a consolidação foi possível obter uma ocupação média dos veículos de 75% de eficiência volumétrica, valor este superior se considerarmos as plantas "I" e "S" em *milk run* separados (71% e 69% respectivamente).

O próximo gráfico 2 ilustra um comparativo do *lead time* de entrega dos fornecedores para suas respectivas plantas antes e depois da consolidação:

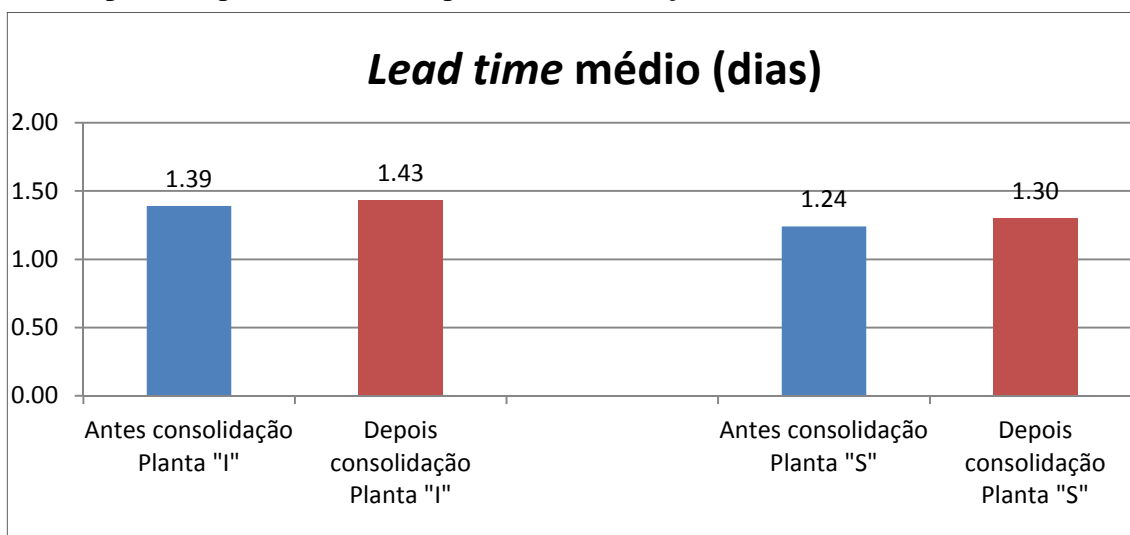


Gráfico 2: Comparativo *lead time* de entrega antes e depois da consolidação

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

Pelo gráfico acima pode-se verificar que após a consolidação o *lead time* médio de entrega dos fornecedores para suas respectivas plantas aumentou com a consolidação, de 1,39 para 1,43 dias para planta "I" e de 1,24 para 1,30 dias para a planta "S". Isso é devido ao aumento

do tempo de de trajeto das rotas, uma vez que mais um ponto de descarga/carregamento na cadeia foi adicionado antes de atingir seu destino final. Porém, apesar desse aumento, podemos afirmar que seu impacto é baixo, uma vez que a frequência de entrega em cada planta foi mantido.

O comparativo dos custos mensais de transporte podem ser vistos no gráfico abaixo:

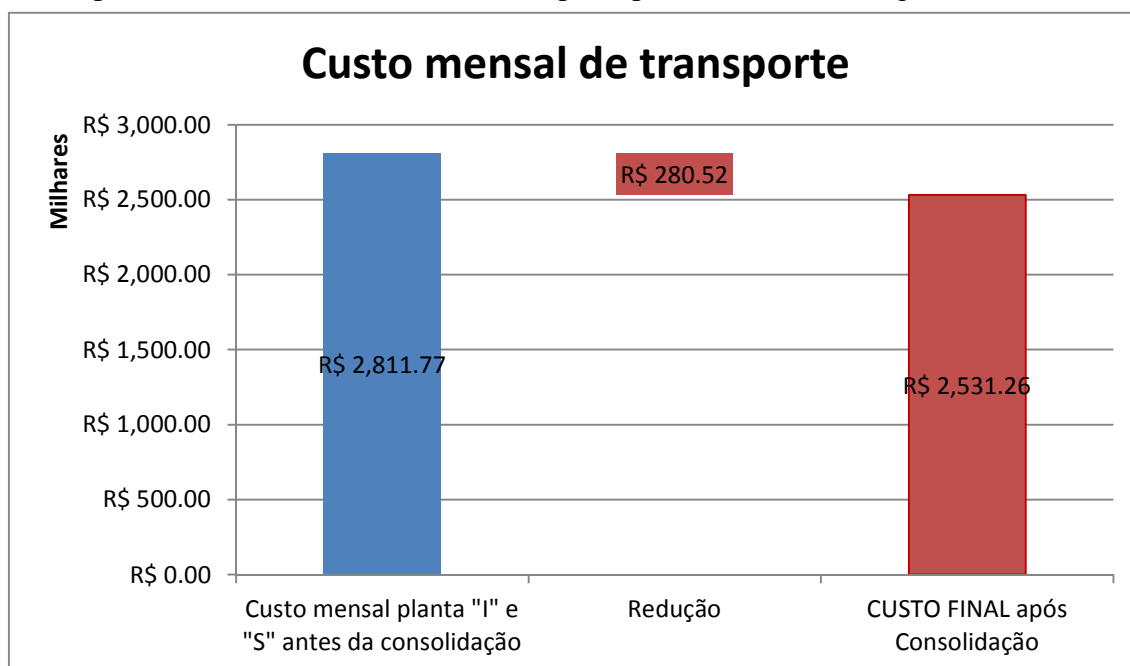


Gráfico 3: Comparativo custo mensal antes e depois da consolidação

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa objeto de estudo

O *saving* que a empresa vai obter é de R\$ 280.518,92 por mês, valor este que é a diferença entre os custos mensais das plantas “I” e “S” antes da consolidação e o custo final após a consolidação. Isso representa uma redução de 8,9% nos custos de transporte.

5. CONCLUSÃO

A consolidação como prática pelas empresas para atingir melhores resultados pode ser observado neste estudo de caso.

O objetivo proposto pelo trabalho foi atingido. A consolidação trouxe melhores resultados financeiros, em que o custo foi reduzido em 8,9%, e operacional, uma vez que toda a malha de roteirização foi revisada, atendendo às expectativas iniciais do projeto e sem impactar nas premissas básicas de agrupamento e roteirização que a empresa busca atingir.

O aumento do *lead time* médio de entrega dos fornecedores para as plantas, apesar de aumentado não chega a ser expressivo, impactando pouco no resultado final, já que a frequência de entrega nas plantas foi mantido.

Os altos custos como consequência da necessidade de coletas fracionadas e com alta frequência de coleta, em que há muitas vezes sub-utilização da ocupação dos veículos foi resolvido. A consolidação permitiu melhorar a eficiência dos veículos através da utilização de veículos maiores.

6. BIBLIOGRAFIA

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial*. Porto Alegre. Bookman 2006.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, D.J; COOPER, M.B., *Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 - 2ª reimpressão.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. 3.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003

FARIA, Ana Cristina e COSTA, Maria de Fátima Garmeiro. *Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC) e valor econômico agregado (EVA)*. São Paulo: Atlas, 2008.

KANEKO, J.; NOJIRI, W. *The logistics of Just-in-time between parts suppliers and car assemblers in Japan*. Journal of Transport Geography, 2008

NEMOTO, T.; HAYASHI, K.; HASIMOTO, M. *Milk-Run logistics by Japanese automobile manufactures in Thailand*. The Sixth International Conference on City Logistics, July, 2010

SHEN, Z. J. M. *Integrated Supply Chain Design Models: A Survey and Future Research Directions*. Department of Industrial Engineering & Operations Research. University of California. Journal Of Industrial Management Optimization. Volume 3, Number 1, February 2007.