

Nunca Diga “Eu Sei”!

Aumentando vendas e margens significativamente

Maio 2006

Eliyahu M. Goldratt*

Se existe uma regra que o Mickey¹ e eu tentamos gravar em todos que fazem reuniões de duas horas² é: verifique e re-verifique os dados-chave nos quais nossa solução sugerida é baseada. Mês passado tive, pessoalmente, um caso onde foi aparente meu desvio desta regra. Claro que as consequências foram embaraçosas, mas não é por isso que me forço a escrever este documento (não sou masoquista). A razão principal é que a análise resultante me mostrou (novamente) o quanto não existe limite a um entendimento mais profundo; embarcamos em uma jornada que não têm um fim, somente degraus excitantes e recompensadores.

Talvez eu tenha sido impactado porque a empresa produz vestuário esportivo. Se existe uma indústria na qual eu acreditava que conhecer de cabo a rabo é a de vestuário esportivo. Mesmo assim a análise resultante revelou não um mas três acréscimos ao corpo de conhecimentos da TOC. A importância destes acréscimos pode ser avaliada pelo fato que já os usei efetivamente em dois casos nas últimas semanas.

Os detalhes: 85% (oitenta e cinco por cento) das vendas da empresa são para empresas de marcas conhecidas (grifes) (empresas como a Adidas que foi objeto de uma análise descrita em um documento anterior³). Porém, diferente do que vemos na China e outros lugares, esta empresa tem mais de 10 empresas de marcas como clientes, nenhuma dominante no seu faturamento. Portanto não me surpreendeu muito a matéria prima ser somente 50% do preço de venda. (Quando você está nas mãos de um cliente dominante é de se esperar que os preços sejam mais apertados e que o valor da matéria prima seja uma maior porcentagem do preço de venda). Os outros 15% do faturamento são da coleção da empresa, sua própria marca, que vendam através de 10 lojas próprias e 4 franqueadas, todas localizadas em seu pequeno país.

Um caso de livro texto. Em uma reunião de duas horas eu verifiquei que o lead time (tempo) de produção é de dois meses (muito comum na indústria de confecção) e que eles produzem a estação inteira em um único lote. Também verifiquei que cada cliente tem sua própria coleção e portanto não existe agregação [estatística]. O modelo da solução (template) era óbvio: o novo despertar das empresas de marca vai garantir que eles recebam muito bem uma oferta de VMI⁴. Nenhum risco real já que basta convencer 3 ou 4 dos clientes existentes (e enormes) e poderemos aumentar as vendas o quanto quisermos. Claro que vai levar uma ou duas estações para os clientes perceberem os enormes benefícios que um fornecedor com VMI traz a eles e como resultado conseguir muito mais vendas.

* Tradução: Humberto R. Baptista (humberto.baptista@goldrattgroup.com) e Guilherme Almeida (guilherme@vectis-solutions.com)

¹ [N.T. CEO do Grupo Goldratt na época]

² [N.T. Reuniões de validação da direção estratégica de projetos de Visão Viável]

³ [N.T. *Um Caso de Varejo – BigBrand*, E. Goldratt, Fev 2006, também parte do livro “The Choice”, E. Goldratt]

⁴ [N.T. VMI – Vendor Managed Inventory ou Estoque Gerenciado pelo Fornecedor, modelo no qual o fornecedor ressupre a demanda real dos clientes]

Não existe set-up [preparação] real em vestuário esportivo, logo deve ser fácil cortar o lead-time para menos de uma semana. O transporte aos depósitos dos clientes é de somente alguns dias. Deveria ser uma barbada levá-los a um desempenho excelente em uma oferta VMI.

Aumentar a capacidade é fácil; não há falta de mão de obra barata para costurar os produtos e os equipamentos são somente máquinas de costura. Com a matéria prima sendo 50% do preço de venda a VV⁵ parece relativamente fácil de atingir, especialmente quando temos quatro anos. Próximo caso, por favor.

Durante o 4x4⁶ descobriu-se que um elemento chave estava errado: a matéria prima [MP] não era 50%, mas 75% do preço de venda. Isso, como se sabe, muda tudo. Vamos elaborar a última sentença. Quando MP é 50% para atingir a VV⁷ temos que triplicar o volume. Levando em conta a capacidade excedente existente e as melhorias substanciais que criamos na logística [de produção] (é uma fábrica A⁸), o aumento de volume necessário se traduz em um aumento gerenciável da mão de obra direta (aproximadamente 50% ou menos). Mas quando a MP é 75% para alcançar a VV necessitamos multiplicar o volume [de produção] por um fator de 5. Sob as mesmas premissas realistas é necessário aumentar de mão de obra direta em torno de 150%. Um aumento destes requer aumento de supervisão, administração etc. Isso não tem um impacto desprezível nas despesas operacionais [DO] da empresa. Para compensar o aumento na DO, e já que as margens são pequenas, temos que aumentar mais ainda as vendas. A espiral descendente é evidente. A única forma de sair desta espiral é encontrar uma forma de não somente aumentar vendas, mas as margens também. Em resumo: adeus à uma VV baseada somente em um VMI padrão.

Dois questões diferentes devem ser respondidas. Para evitar voltar a este beco-sem-saída precisamos saber como uma informação tão básica estava errada? E para garantir que tenhamos uma VV para fornecedores de empresas de marca devemos tentar responder também a pergunta mais interessante: existe uma forma viável de aumentar as margens?

Sobre a primeira questão: não demorou para revelar a fonte do erro. O número veio dos demonstrativos financeiros e portanto representa uma média de dois canais de vendas. Mesmo que no outro canal – vendas diretas em suas próprias lojas – [a porcentagem de MP] é relativamente baixa (somente 15%) ela tem grande impacto na porcentagem média da MP. Simplesmente para o canal de vendas diretas o CTV⁹ representa muito, muito menos que 50% (margens no canal direto são compostas de um enorme mark-up do fabricante mais o mark-up substancial da loja). A outra distorção foi devida ao fato que eles pagam às pessoas que costuram por peça transformando a mão de obra direta em (pela definição TOC) “matéria-prima” [mais precisamente: CTV].

⁵ [N.T. VV – Visão Viável – Projetos para atingir um objetivo muito ambicioso com uma estabilidade sem precedentes em quatro anos ou menos]

⁶ [N.T. 4x4 – processo de planejamento estratégico que precedia o início de um projeto VV ou um de grande porte]

⁷ [N.T. em 2006 a definição de Visão Viável tinha um objetivo financeiro único: fazer com que o lucro chegasse ao faturamento atual em 4 anos ou menos. Esta definição foi ampliada para a descrita acima. Para atingir uma VV na definição anterior com 100% de faturamento chegando a 300% isso nos dá 200% a mais de vendas. Como 50% do preço de venda é matéria prima isso nos deixa com 100% do faturamento atual a mais de margem bruta (ganho). Descontado um aumento razoável de despesas operacionais (igual ou menor o lucro atual), faz com que o lucro chegue a ser igual o faturamento atual.]

⁸ [N.T. Fábricas do tipo A são aquelas dominadas por operações de montagem ou integração.]

⁹ [N.T. Custo Totalmente Variável – custos que são incorridos somente na produção/vendas de produtos. Tipicamente: matéria prima, beneficiamentos (quando pagos por peça), etc. Normalmente outros custos diretos como mão de obra, alugueis, etc. não são parte do CTV por serem incorridos independente do volume produzido.]

Entendemos agora a fonte do erro, mas isso não nos ajuda a responder a questão muito mais interessante: como podemos aumentar as margens?

Mover para resposta rápida¹⁰ é a primeira coisa que vem à mente, especialmente quando se considera o lead-time atual de dois meses e a facilidade de cortar o mesmo para ser no máximo uma semana. Bem, no ambiente deles existe uma limitação que faz isto ser difícil. O tingimento dos tecidos é um processo em lote. Precisa-se de mais do que o desejo de pagar preços um pouco mais altos para convencer os fornecedores [de tecidos] a cortar os lotes para se alinharem com uma semana de consumo (cortar os lotes para serem menos de um décimo do que são agora). Tal mudança demanda uma super revolução cultural. Além do que o fornecedor não irá garantir a mesma cor nos lotes subsequentes.

Sabendo dos benefícios enormes que vêm de passar a produzir por ressurgimento ao invés de previsões à empresas de marcas eu me concentrei primeiro em encontrar uma forma de resolver o problema de grandes lotes de tecido tingido. Ao invés de comprar tecido tingido em pequenas quantidades talvez possamos ainda comprar nas mesmas grandes quantidades e nos apoiando no fato que o mesmo tecido é usado para mais de um SKU podemos usar o tecido de acordo com o consumo real.

O grau ao qual podemos fazer isso depende da magnitude da agregação que existe ao nível do tecido tingido. Sabemos que existe agregação já que todos os tamanhos de um mesmo modelo usam exatamente o mesmo tecido. Infelizmente no vestuário esportivo existem somente cinco tamanhos por modelo (comparado com ternos onde podem chegar a 30 tamanhos). Mais ainda, existe uma grande chance que se um dos tamanhos for de alto giro (high runner) os demais tamanhos não serão de baixo giro (slow mover); existe uma correlação entre a demanda de um tamanho e a de outro do mesmo modelo. Portanto a agregação que se obtém de diferentes tamanhos não nos ajuda muito – não faz sentido dirigir o tecido a um tamanho somente para descobrir, um mês depois, que não podemos fabricar outro tamanho em demanda.

Logo tudo depende da comunalidade do tecido tingido (magnitude da agregação) entre modelos diferentes onde quase não existe correlação entre a demanda de um modelo e a de outro. Para verificar isso comparei o número de modelos diferentes que são produzidos por ano (35.000) com o número de tecidos tingidos diferentes usados por ano (4.700). A proporção é de 1 para 7. Será suficiente?

Sabemos que, em geral, cerca de 30% dos SKUs terminam antes do começo da grande liquidação de fim-de-estação – os SKUs de alto giro. Outros 30% são vendidos principalmente nas liquidações de fim-de-estação (e em outlets ou lojas de fábrica) – os SKUs de baixo giro. Isso significa que em um grupo de 7 modelos existe uma chance alta de pelo menos um ser um de alto giro enquanto outro é de baixo giro. Logo mesmo que comecemos com uma quantidade (prevista) de tecido tingido, ainda assim, na maioria dos casos a magnitude do direcionamento que podemos fazer (dos itens de baixo giro correntes para os de alto giro correntes) vai ajudar. Mas o quanto vai ajudar?

¹⁰ [N.T. Outra solução (template) da TOC: oferecer entregas em tempo surpreendentemente curtos com pontualidade garantida por preços substancialmente maiores.]

Para responder a esta questão devemos perceber a natureza não linear do dano causado pelas faltas (ou rupturas). Suponha que um dado SKU tenha se esgotado depois de um mês e a estação [ou coleção] é de quatro meses. Quantas são as vendas perdidas relativas ao que já foi vendido? Não é necessário um matemático para responder a esta questão: as vendas perdidas são de 300% das vendas realizadas. E um SKU que se esgota em três meses? As vendas são 33% das vendas realizadas. (menos até, se consideramos que no último mês da estação os preços são mais baixos). Isso significa que apesar de trabalharmos com uma disponibilidade restrita de tecido colorido conseguimos obter a maior parte do efeito, em termos de aumento de venda, já que a maior parte das vendas perdidas são evitadas. O mesmo vale para reduzir o efeito ruim da obsolescência, especialmente quando consideramos que quanto mais demorar para vender o item de baixo giro menor será seu preço de venda.

Como podemos tirar vantagem disto? Como podemos transformar isso em uma oferta mafiosa¹¹ para as empresas de marcas? Atualmente as empresa de marcas colocam um pedido da quantidade total por SKU e exigem a entrega antes do início da estação. Uma vez que recebem a mercadoria eles imediatamente empurram cerca de 40% no varejo para encher os canais com a nova coleção. Não vamos tentar mudar as grandes empresas. Vamos dar a eles uma oferta que não requer nenhuma mudança real do lados delas e cujas vantagens são aparentes a elas.

O que você acha da seguinte oferta? Como hoje receberemos os pedidos por SKU (baseados nas previsões) bem antes da estação. Baseado nos pedidos compraremos toda a quantidade de tecido tingido necessária, como fazemos hoje. Mas iremos cortar, costurar e enviar somente metade da quantidade de cada SKU. Então esperamos pelos pedidos serem feitos à empresas de marcas pelos varejos. Os primeiros pedidos serão provavelmente pedidos de itens de alto giro. Somos informados de cada pedido que a empresa de marca recebe e, enquanto ainda tivermos o tecido colorido adequado, ressupriremos em um tempo muito curto quando comparado com o tempo da estação (duas semanas devem bastar para um sistema que está acostumado com no mínimo dois meses). Seis semanas antes do final da estação a empresa nos informa o que devemos fazer com o tecido restante. Se devemos usá-lo todo para fabricar mais mercadorias ou guardá-lo (com os custos cobertos pela empresa de marca) para a próxima estação. Creio que se uma oferta destas for bem apresentada (à moda SFS¹²) as chances que cada marca vai aceitar de bom grado são altas.

Aliás, sabendo que todas marcas estão atualmente lutando para encontrar formas de aumentar seus giros de estoque creio que elas vão estar interessadas em tal oferta ao ponto de que podemos usá-la efetivamente para aumentar nossas margens. Aqui estou em modo especulativo; o que segue deve ser verificado com as marcas e modificado de acordo com a resposta.

Marcas que operam com três estações por ano têm cerca de 6 giros de inventário. Para elas chegar a 9 giros é um grande feito e duvido que alguém nestas companhias acredite que passar de 12 giros é realista para sua empresa. Portanto pedir por um bônus baseado nos giros de estoque pode ser algo como: Atualmente em vestuário esportivo você tem 6 giros por ano. Com nossa oferta, que é baseada em um esforço gigantesco que fizemos para reduzir nosso tempo [de entrega] de dois meses a duas semanas (incluindo transporte) acreditamos que você pode usufruir de giros mais altos. Vamos assumir conservadoramente que flutuações (e bastante sorte) podem trazer o giro de nossos produtos a 8. Logo vamos reconhecer nossa contribuição aos seus resultados superiores somente se o

¹¹ [N.T. Uma oferta que não pode ser recusada.]

¹² [N.T. Solutions For Sales – Técnicas de vendas baseadas em TOC e no SPIN.]

giro de estoque de nossos produtos alcance o muito agradável número de 9 giros ao ano. Mas a partir deste ponto recompense nossa contribuição única. Por exemplo para cada giro de estoque acima de 9 dê-nos um bônus igual a somente 5% do nosso preço.

Já que o Mark-up das marcas é algo como 400% do preço que pagam aos fornecedores e já que aumentar seus giros é de tal importância para eles, tal oferta têm uma chance real de ser aceita (ao menos por 3 ou 4 dos 12 clientes que esta empresa tem). Claro que para concluir tal acordo teremos que subir a escada da pessoa de compras a um gerente de nível relativamente alto, logo não espere um fechamento rápido.

Que impacto isso terá em nossas margens? Minha expectativa fundamentada é que tal oferta irá levar o giro de estoque de uma marca (sem nenhuma ação da mesma para mudar a forma que ela conduz negócios com o varejo) de 6 a 15¹³ giros por ano. A oferta tem o potencial de dobrar as margens enquanto dramaticamente aumenta suas vendas.

Você provavelmente notou que tenho algumas leves hesitações. Simplesmente ainda não tentamos obter bônus por giros de estoque ou algo do gênero¹⁴. Logo continuei pensando em formas adicionais (a serem feitas paralelamente) de aumentar as margens da empresa enquanto aumentam dramaticamente suas vendas.

Como obter maiores margens? Não consegui pensar em uma forma adicional de conseguir dos clientes da empresa – as empresas de marcas. Então que tal saltá-las e vender diretamente as lojas do varejo?

Em geral esta avenida não é viável para um fornecedor já que demanda construir um novo tipo de empresa. Uma coisa é ter a habilidade de cortar e costurar tecido em peças de acordo com desenhos fornecidos [pelos clientes] e outra totalmente diferente é desenhar novas coleções de peças e fazê-lo três vezes ao ano no ritmo da moda. Mas neste caso particular nossa empresa já tem esta habilidade. Eles têm suas próprias coleções e no seu país elas competem bem com as coleções de outras marcas. Aliás em seu país estão em terceiro nas vendas de seu vestuário esportivo à frente de muitas marcas maiores e mais conhecidas. Logo se queremos aumentar as margens da empresa temos somente que nos concentrar mais em vendas diretamente a lojas. E já que eles praticamente saturaram seu pequeno país – têm lojas em cada grande localidade – eles terão que ir a lojas fora de seu país. Considerando o mark-up das marcas, isso não vai somente aumentar as margens da empresa, vai fazê-las explodir.

Não é óbvio? Bem, a partir de duras experiências aprendi a ser cuidadoso ao responder essa pergunta. Por um lado eu reconheço que todas boas soluções têm uma coisa em comum: são óbvias, mas somente em retrospecto. Sempre quando finalmente verbalizo uma boa solução à um grande problema fico desapontado comigo mesmo por gastar tanto tempo para chegar ao óbvio. Mas por outro lado aprendi não só a respeitar, mas realmente admirar a experiência e intuição das pessoas.

¹³ A primeira vista 15 giros de estoque parece otimista demais, mas é na verdade muito conservador. Considere que logo após o início da estação a marca carrega 60% (100% [recebidos dos fornecedores] - 40% [empurrados ao varejo]) das mercadorias (este número cai lentamente ao longo da estação) enquanto usando nossa oferta a marca vai manter somente 10% das mercadorias [(50% na primeira entrega - 40% empurrados ressupridos constantemente)]. Logo podemos esperar que os giros aumentem cinco vezes e isso sem levar em conta o aumento de vendas – 15 giros é muito conservador.

¹⁴ [N.T. Desde este artigo esse processo foi testado em mais de um ambiente e incorporado como parte padrão da oferta de Giros de Estoque.]

Se a solução é correta, se é tão óbvia porque as pessoas não a encontraram e usaram há muito tempo? Deve haver algo, uma premissa errônea que foi tratada como um fato imutável da vida, que os levou a descartar a solução; bloqueou-os até mesmo de tentar implementá-la. Logo até eu claramente reconhecer e verificar tal premissa não sei se minha nova solução é óbvia ou somente estupidamente errada.

Porquê esta empresa não tentou vender diretamente a lojas fora de seu próprio país? Deve ser porquê eles têm o reconhecimento do nome, da marca, principalmente dentro das fronteiras de seu país (em outras palavras fora de seu país são uma marca desconhecida). E os executivos da empresa aprenderam que construir uma marca demanda tempo, muito tempo, e dinheiro, muito dinheiro. Quanto maior o país maiores as somas de dinheiro necessárias. É evidente que para construir uma marca reconhecida em um país de um tamanho razoável está além da capacidade financeira (e gerencial) atual da empresa.

Mas porque ter um marca reconhecida é tão importante? Porque eles estão convencidos que enquanto uma empresa não tiver estabelecido uma marca realmente reconhecida no território onde se localiza a loja não será econômico tentar persuadir a loja a oferecer a coleção da empresa?

É provavelmente porquê as lojas sabem que a mercadoria que tem uma marca conhecida vai vender e relutam em assumir o risco de aceitar mercadorias de marcas desconhecidas, já que podem não vender bem o suficiente. A relutância das lojas é lógica porque a restrição de muitas lojas é espaço de exposição (e caixa). Oferecer mercadoria que pode não vender bem é na verdade desperdiçar a restrição (o oposto de “explorar”) e portanto reduz o ganho da loja.

Aqui podemos prosseguir de duas maneiras: uma é sistemática, lógica e meticulosa. Outra é ousada agressiva e não menos lógica. (Existem muitas outras maneiras de prosseguir, mas como não são lógicas vou ignorá-las.)

Você conhece o poema “O estrada não tomada” de Robert Frost?

*Two roads diverged in a yellow wood,
And sorry I could not travel both
And be one traveler, long I stood
And looked down one as far as I could
To where it bent in the undergrowth.¹⁵*

Primeiramente vamos olhar atentamente a estrada meticulosa o mais distante que pudermos (é meticulosa e também chata, portanto por favor não durma antes de começar a olhar a outra estrada, muito mais excitante).

As lojas podem relutar em ter que carregar (trabalhar) com mercadorias sem marca conhecida, mas é fato que muitas lojas trabalham com muitos produtos que não têm marca conhecida. Portanto, deve ser porque os executivos da nossa empresa sabem que é possível vender para lojas em outros países mas eles não tentam realmente fazê-lo porque estão convencidos de que isso iria levá-los à

¹⁵ Com dois caminhos na mata me deparei // E trise por não poder ambos tomar // Sendo um viajante muito ali fiquei // E olhei tão longe quanto pude // Aonde no denso da mata à se curvar

perdas ao invés de lucros. Vamos examinar cuidadosamente esta convicção porque a alternativa é simplesmente desistir da idéia de vender diretamente para as lojas.

Primeiramente vamos descartar o modo mais banal. Se as lojas relutam em comprar mercadorias sem marca porque é muito arriscado, a empresa deveria reduzir o risco das lojas oferecendo os produtos em consignação. Esta é uma sugestão (proposta) muito ruim. Oferecer os mercadorias em consignação é muito arriscado para o fornecedor, uma vez que existe uma alta probabilidade de que a maior parte das mercadorias será devolvida no final da estação. E é ruim para as lojas porque, com ou sem consignação, bloquear um espaço de prateleira com mercadoria que não tem um bom giro reduz o ganho da loja.

As lojas que trabalham com mercadorias sem marca sabem do risco de carregar estoque de mercadorias que giram muito pouco. Eles reduzem o risco reduzindo o preço destes mercadorias para o consumidor final; eles aumentam a chance das vendas dos produtos sem marca ajustando o preço final dos produtos sem marca para ser substancialmente inferior ao preço dos produtos de marca. Mas, ao mesmo tempo, as lojas estão se assegurando que as margens serão adequadas, o que significa que eles estão dispostos a pagar preços muitos menores para os fornecedores dos produtos sem marca. Até quanto nossa empresa pode abaixar os preços e ainda assim ter bons lucros?

Atualmente, como dissemos, a maior parte das vendas da empresa não é para lojas mas para empresas de marca. O preço de venda atual de uma peça para uma empresa de marca é (digamos) P , do qual a margem da empresa é aproximadamente $0,25xP$. O mark-up da marca é aproximadamente 400%, o que significa que a loja está comprando esta peça por $4xP$. O mark-up da loja é aproximadamente 100%, o que faz com que o preço que o consumidor final pague para esta roupa seja de aproximadamente $8xP$ (a margem da loja é aproximadamente 50% do preço de venda). Como discutimos, quando a empresa vende diretamente para a loja que está fora do seu país, é um produto sem marca e portanto, para aumentar a chance de vender, o preço de venda ao consumidor final deve ser substancialmente inferior a $8xP$. Metade do preço pode ser considerado “substancialmente inferior”. Isso significa que, para que o preço seja apenas $4xP$, o preço da empresa para a loja deve ser apenas $2xP$. Como o custo totalmente variável (CTV) da empresa é $0,75xP$, ainda resta uma margem de $1,25xP$, uma margem que é 5 vezes maior que a atual. Este cálculo simples indica que a empresa poderia ganhar uma fortuna vendendo diretamente para o enorme número de lojas fora do seu país.

Não vamos ser afoitos demais para chegar diretamente a uma conclusão. Lembre-se que os executivos da empresa possuem muita experiência e intuição. Portanto, podemos assumir que eles são indiferentes ao óbvio apenas em casos onde nós claramente identificamos uma premissa errônea que os impede de enxergar o óbvio. No nosso caso, nós identificamos esta premissa errônea que os impede? Não! Então deve haver algo errado; algo essencial que eu ignorei quando fiz o cálculo acima.

Nós estamos tão acostumados a obter muito mais dos recursos existentes que para nós é natural considerar primeiro apenas o Custo Variável (CTV) – somente a margem. Mas isso não significa que nós somos cegos ao fato que existem circunstâncias aonde a Despesa Operacional (DO) tem que crescer e portanto também deve ser considerada quando avaliamos o impacto no lucro líquido. A iniciativa de vender em outros países está associada à um aumento da DO? É claro que sim. Os custos de vendas irão explodir. Eles irão crescer a ponto de consumir a enorme diferença na margem? Provavelmente não.

Temos certeza disso? A margem esperada é baseada na premissa de que provavelmente o preço de venda para as lojas não será menos de $2xP$. Esta premissa crucial é sólida?

Como dissemos, quando a empresa tenta vender em outros países ela é uma empresa sem marca; ela não possui realmente uma vantagem competitiva real. Existem outras empresas sem marca que vendem em outros países? Muitas. Muitas empresas sem marca, nenhuma que possui uma vantagem competitiva, criam condições ideais para que os compradores das lojas tentem espremer os preços de compra. E eles são especialistas em espremer. Em um mercado aonde há guerra de preços, podemos assumir, com segurança, que o preço de venda para as lojas será 2xP? Vamos perguntar de outra forma. As empresas existentes que não possuem marca estão ganhando uma fortuna? Não mesmo. Algumas se mantêm, outras lutam para sobreviver, outras estão desaparecendo, mas raramente nós ouvimos falar de empresas sem marca no mercado de vestuário que estão ganhando uma fortuna, a menos que eles consigam construir algo específico que lhes dê uma vantagem competitiva em um nicho de mercado. O preço de 2xP parece ser um pouco otimista demais.

O que está por detrás de “*bent in the undergrowth*”? A tendência é fazer ainda algumas checagens. Checar o preço que as lojas estão pagando para os produtos sem marca, checar qual será o custo de criar uma força de vendas, etc. Vai demandar tempo, esforços e alguns investimentos, mas existe uma chance que, em função destas checagens detalhadas, seja uma estrada (razoavelmente) viável.

Agora vamos para o outro caminho, o modo agressivo.

Como dissemos, a principal razão para que as lojas relutem em comprar de empresas sem marca é que o risco que a mercadoria não venda bem o suficiente é muito maior que a mercadoria de marca. Não vamos tentar, como fizemos anteriormente, diminuir a diferença entre os riscos respectivos. Ao invés disso, vamos estabelecer um objetivo muito mais ambicioso, um objetivo que pareça impossível – vamos tentar reverter a diferença. Em outras palavras, vamos tentar achar uma forma de tornar o risco para a loja de comprar da nossa empresa muito menor do que comprar roupas de marca. Agressivo? Pode apostar. Se conseguirmos, então não haverá nenhuma dúvida que nós encontramos uma solução excelente. Escolhido este modo, vamos nos concentrar na única questão remanescente. A grande, enorme questão: Isso é possível?

Para responder esta pergunta teremos que, primeiramente, avaliar o risco que as lojas estão tomando quando trabalham com roupas de marca.

Existe algum risco para a loja quando ela compra uma roupa de marca? Se pensarmos em termos de “explorar” o espaço de prateleira, com certeza existe um risco. Nós sabemos que, mesmo quando lidamos com roupas de marca, existem muitos produtos de giro relativamente baixo, alguns deles tão baixos que a loja tem que carregá-los durante alguns meses e mesmo assim, para uma grande parcela deles – aproximadamente 30% de todas as mercadorias – a loja só consegue vendê-los (com perdas) durante a liquidação do fim de estação.

Conhecendo a solução da TOC para a distribuição a empresa pode oferecer um acordo muito melhor. Usando o ressuprimento, aceitando devolução (à preço cheio) e aplicando o mecanismo de “devolva isso e ponha aquilo no lugar” podemos reduzir o risco da loja ao mínimo enquanto melhoramos substancialmente a exploração do espaço de prateleira [e portanto de exposição ou do caixa]. Isso irá assegurar que (quando a venda para as lojas é feita no modo SFS) a maioria das lojas, aquelas que não são dedicadas a marcas específicas [(multi-marcas)], irão aceitar a oferta da empresa. Muito provavelmente eles começarão com uma coleção teste, mas em questão de semanas este teste irá expandir criando um canal de distribuição feliz (e leal).

Para aqueles que não estão convencidos, vamos fazer alguns cálculos. Nós sabemos que a quantidade de rupturas que a loja possui no meio da estação é de aproximadamente 30% (para comprová-lo basta pegar a lista dos SKUs que a loja deveria ter disponível e comparar com o estoque atual da loja). Quando usamos o ressuprimento TOC as rupturas caem para quase zero e conseqüentemente as vendas aumentam em mais de 30%. Sim, eliminar 30% das rupturas aumenta as vendas em mais de 30% pois os SKUs faltantes são aqueles de alto giro (caso contrário eles não estariam faltando).

Além do aumento das vendas em função da eliminação das rupturas, as vendas crescem ainda mais por outra razão. Normalmente as lojas trabalham com muitos itens de baixo giro. Quando a loja identifica quais são os SKUs de baixo giro ela faz o que for necessário para vendê-los. Isso significa que existe uma pressão enorme para dedicar mais e melhor espaço de prateleira e mais atenção da força de vendas. Dado que o espaço de prateleira é a restrição, isso é feito em detrimento dos SKUs de melhor giro. Usando o modo de ressuprimento da TOC, a quantidade de itens de baixo giro é reduzida drasticamente. Quanto menos estoque de itens de baixo giro, menos pressão para desperdiçar a restrição e portanto mais vendas. Adicione à isto o mecanismo para substituir os SKUs de baixo giro por SKUs de alto giro e você sente o efeito nas vendas, que é provavelmente maior que o impacto de eliminar as rupturas.

Vamos estimar de forma conservadora o aumento total das vendas em apenas 50%; qual é o impacto na lucratividade das lojas? Ainda que a maioria das lojas apliquem um mark-up de 100% no preço, a vasta maioria das lojas não tem um lucro líquido sobre as vendas maior que 5%. Para estas lojas, um aumento de 50% nas vendas significa que o seu lucro vai aumentar em pelo menos 5 vezes. Com a compreensão de um impacto como este você duvida que: “a maioria das lojas que não são dedicadas a marcas específicas vai aceitar a oferta da empresa”? e “Muito provavelmente eles começarão com uma coleção teste mas em questão de semanas o teste irá expandir criando um canal de distribuição feliz (e leal)”?

Mas e o investimento da nossa empresa? Com uma oferta mafiosa como esta a empresa deveria escolher concentrar seus esforços de vendas em uma área densamente povoada que possa ser servida por um dos seus depósitos regionais. A quantidade de vendas (o potencial de vendas é maior que muitas vezes a capacidade que eles podem suprir) e lucros vai facilmente tornar irrisório o investimento relativamente pequeno em estoque.

Nós não somos os primeiros a procurar uma solução para vender produtos sem marca diretamente para as lojas. Muitos, que não são menos brilhantes ou meticolosos que nós, tentaram encontrá-la. Por que nós conseguimos enquanto todos eles falharam? Porque eles tentaram achar uma forma de reduzir a diferença. Nós a abordamos de forma diferente. Primeiro nós elevamos o desafio para o nível da impossibilidade – ao invés de tentar reduzir a diferença, nós ousamos pensar em inverter esta diferença.

*Two roads diverged in a wood, and I--
I took the one less traveled by,
And that has made all the difference¹⁶*

¹⁶ Com dois caminhos me deparei, e eu // Eu o menos viajado tomei // E toda a diferença isto fez

[Este artigo é parte do livro “The Choice” – Eliyahu M. Goldratt, ainda sem título em português]

Dr. Eliyahu Goldratt

Líder internacionalmente reconhecido no desenvolvimento de novas filosofias e sistemas de gerenciamento, o trabalho do Dr. Goldratt é implementado por consultores e educadores ao redor do mundo e usado por muitas das grandes corporações mundiais, incluindo IBM, Procter & Gamble, AT&T, NV Philips, ABB e Boeing. Não convencional, estimulante e “matador de vacas sagradas” o Dr. Goldratt impele sua audiência a examinar e reavaliar suas práticas de negócios com uma nova e fresca visão

A META, seu livro de negócios é um Best-seller escrito sob forma de romance, ilustra a Teoria das Restrições (TOC) do Dr. Goldratt – uma metodologia genérica para ajudar negócios a determinar: o que mudar – nem tudo está quebrado; para o que mudar – quais são as soluções simples e práticas ; e como causar a mudança – como vencer a resistência a mudanças. O Dr. Goldratt escreveu numerosos livros em tópicos relacionados, incluindo NÃO É SORTE e CORRENTE CRITICA. Seu último livro – THE CHOICE – rapidamente se tornou o Best-seller número 1 no Japão. O Dr. Goldratt é um contribuinte freqüente de revistas científicas, revistas e publicações de negócios.

Dr. Goldratt é o fundador e presidente do conselho do Grupo Goldratt (formado pela Goldratt Schools, Goldratt Marketing e a Goldratt Consulting), o qual têm levado as práticas a Teoria das Restrições a novas alturas com a VISÃO VIÁVEL, uma plataforma para melhorar a produtividade e lucratividade de empresas. Melhorando a qualidade da tomada de decisões e melhorando a comunicação e sincronização através da organização a Visão Viável é a estratégia e respectivas táticas que geram desempenho sem precedentes e aumento de lucros em todos aspectos da operação de uma empresa.

Goldratt Consulting

A Goldratt Consulting ajuda empresas a acelerarem imediatamente o fluxo de caixa e aumentarem os lucros e com as mesmas ações começarem a preparar a companhia para um crescimento exponencial. Nossos clientes desfrutam de liquidez substancialmente melhorada em semanas e crescimento contínuo em lucratividade.

Nossa metodologia é baseada na Teoria das restrições (TOC) as soluções de bom senso testadas ao longo do tempo criadas pelo Dr. Eli Goldratt 25 anos atrás em seu livro, *A Meta*, o qual ainda é um best-seller hoje.

A TOC já foi implementada em praticamente todas as funções, de empresas familiares de 25 milhões em vendas até as no topo da Fortune 500, em fabricantes de produtos e projetos e empresas com redes de distribuição simples ou complexas. A TOC é ensinada em centenas de faculdades e universidades e muito já foi publicado neste tema

O Dr. Eli Goldratt fundou a Goldratt Consulting como parte do Grupo Goldratt em 2003. A companhia tem sede em Israel e está presente em todos continentes. Nosso quadro contém os Especialistas em TOC mais reconhecidos no mundo.

A Goldratt Consulting não é uma consultoria típica.

- Somente trabalhamos com empresas que se comprometem a atingir um nível de desempenho que era considerado previamente inatingível
- Somente implementamos soluções que trazem tal desempenho sem comprometer o longo prazo pelo curto prazo ou um grupo de stakeholder por outro (acionistas, gerência, empregados, clientes)
- Ao invés de taxas diárias ou horárias nosso honorários são baseados em um consenso do valor financeiro gerado por nossos esforços.
- A vasta maioria dos pagamento são atrelados ao atendimento de marcos financeiros específicos, os quais começam quando o desempenho “considerado previamente inatingível” é ultrapassado.

Se você deseja saber mais sobre como a Goldratt Consulting pode ajudar sua empresa a alcançar novos níveis de desempenho contate-nos para marcar uma avaliação inicial gratuita. www.goldrattconsulting.com/contact