

UM CASO DE VAREJO – BIGBRAND

Quanto uma grande empresa pode esperar crescer?

20 Fev 2006

Eliyahu M. Goldratt*

Algumas semanas atrás passei uma manhã com um grupo de executivos de uma grande empresa fabricante de vestuário; vamos chamá-la BigBrand. Havia muito tempo desde que tive o prazer de falar com executivos de nível médio tentando inspirá-los a perceber que sua área de influência se estende muito além de sua limitada área de autoridade.

Já que atualmente vocês estão trabalhando para dominar a arte da comunicação lógica – enfrentando a tarefa não trivial de conduzir as reuniões de 2 horas [atualmente chamadas: Reuniões de Validação] – pensei que vão achar este documento interessante quem sabe de alguma ajuda.

Minha segunda razão para escrever e enviar este documento é meu sentimento incômodo que de algum modo você considere que uma Visão Viável é possível para pequenas e quem sabe médias empresas, mas quando se trata de empresas realmente grandes, companhias de bilhões de dólares, pensar em levar o lucro delas a ser igual ao seu faturamento atual é realmente longe de uma possibilidade realista,

A INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO

A BigBrand é uma das melhores companhias que existem. Existem poucas pessoas que não ouviram falar dela e quando examinamos seu desempenho financeiro vemos que a reputação dela é fundamentada. Faturamento nos bilhões de dólares e lucro líquido (LL) próximo de 10% [das vendas] por ano. Chegar a 10% ao ano na indústria de vestuário é muito, muito bom.

Minha primeira pergunta [aos executivos da BigBrand] foi: quanto vocês pensam ser possível aumentar seu LL nos próximos 5 anos? A resposta foi que em cinco anos iriam aumentar o LL até 1 bilhão de dólares por ano. Este é um objetivo bem ambicioso e eles sabem que não será fácil, mesmo assim como companhia estão determinados que sim podem alcançá-lo.

Ao invés de tentar explorar como eles pensam conseguir alcançar este objetivo ambicioso preferi perguntar se eles acham que em 5 anos seria possível alcançar 4 bilhões de dólares de LL por ano. Não fiquei surpreso quando consideraram este número como total e completamente irrealista. Será?

A primeira coisa a perguntar é quantas vendas são perdidas nas lojas devido à indisponibilidade de produtos. Diferente de outros ambientes de varejo onde a resposta padrão é que as vendas perdidas são mínimas, perto de 2 a 3%, a resposta deles é que é cerca de 30%. Estou certo que se esta pergunta fosse feita antes que seu piloto começasse eu receberia a resposta padrão, mas o que eles já tinham feito foi verificar quantos SKUs [itens únicos] uma loja deveria ter realmente estão disponíveis nela em um dado momento. Eles descobriram que cerca de 30% dos SKUs estavam faltando na loja. A conclusão que chegaram foi que as vendas perdidas são menos que esta porcentagem. Simplesmente porque algumas (muitas) vezes um cliente que não consegue encontrar um produto ainda vai comprar um produto alternativo, portanto consideravam 30% como um limite superior realista.

Não concordei. Sim, concordo que alguns clientes comprem um produto alternativo, mas existe um outro fator que me levou a crer que as vendas perdidas são muito maiores que a porcentagem de SKUs que estão faltando. Para provar isso chamei a atenção ao armazém central deles.

* Tradução: Humberto R. Baptista (humberto.baptista@goldrattgroup.com)

Produtos da BigBrand, assim como muitos produtos de moda, têm um tempo de vida no mercado de 6 meses. O negócio deles é baseado em duas estações por ano, portanto lançam a cada 6 meses uma nova coleção. Eles pedem, produzem e compram em lotes de 6 meses – para toda a estação. Minha pergunta foi, se alguém entra no armazém central depois de 3 semanas do início da estação ele vai achar alguns SKUs esgotados no armazém? A resposta foi “Sim, definitivamente.” Como pode ser que estes artigos, que no início da estação tinham uma quantidade armazenada suficiente para durar 6 meses, já estão faltando do armazém central depois de 3 semanas?

A resposta é que estes são os itens de alto giro, os “quentes”, aqueles que a demanda foi muito mais alta que o previsto. Quantas vendas foram perdidas nestes itens? Se um item foi esgotado em um mês, deveríamos avaliar as vendas perdidas deste item como 5 vezes a quantia já vendida (assumi a premissa sólida que a demanda pelo item não foi um pico no início da estação mas um indicador de demanda genuína do mercado). Quantos itens esgotaram em 3 semanas? Quantos em 6 semanas? Quantos em 3 meses? Não temos respostas numéricas, mas a impressão é que o número de itens esgotados nos primeiros 3 meses da estação é muito significativo. Eu não me surpreenderia se fosse igual a 1/3 de todos os SKUs. Se assim o volume de vendas perdidas devido à indisponibilidade poderia se aproximar do total vendido.

Agora vamos tomar este entendimento e aplicá-lo aos itens em falta na loja. Os itens esgotados na loja têm uma alta chance de serem itens de alto giro e isto significa o efeito nas vendas dos 30% faltantes não deve ser visto somente como 30% das vendas porque a demanda pelos itens em falta é não a demanda média, mas muito maior.

Combinando o efeito dos itens faltando na loja* com os itens faltando no armazém central entendemos que estamos lidando aqui com um fenômeno que é provavelmente igual ao volume de vendas. Lembrando que o custo totalmente variável da BigBrand é perto de 20% [do preço de venda] este efeito sozinho tem um impacto que é provavelmente maior que os 4 bilhões de dólares no LL.

Porque será que eles não percebem isto completamente? Penso que isto é uma consequência deste ambiente em particular. A cultura nesta indústria é dominada pelo fato que por muitas gerações eles lidam com um ambiente no qual a vida dos produtos no mercado (6 meses) é menor que o tempo para suprir (1,5 ano – por exemplo o tecido é escolhido em Jan ou Fev para a coleção de verão do ano seguinte). Este é um ambiente extremamente difícil de lidar no qual as muitas empresas que estão entrando nele estão descobrindo isto dolorosamente. Não é de se estranhar que com o tempo esta indústria desenvolveu um mecanismo de proteção, uma cultura de aceitar os grandes problemas como fatos consumados. Por exemplo como a indústria se relaciona com o fenômeno de enormes vendas perdidas nos itens esgotados muito antes do fim da estação? Eles não chamam isto com um nome que mostra o impacto negativo, mas sim o camuflam com um título positivo: Totalmente Vendido [Sold Out] – e o fato que algo foi Totalmente Vendido é percebido como algo positivo.

Da mesma forma a indústria esconde de si mesma o fenômeno que é o outro lado da mesma moeda. O termo obsolescência ou produtos obsoletos não existe nesta indústria. Como eles escondem a obsolescência? No nível da BigBrand isto está oculto sob o título Vendas em Outlet [pontas de estoque]. Qual a redução de preços dada em Outlets? Nunca na faixa de 5 a 10%. No mínimo 30%, e uma redução de 70% é bem comum. Esta mercadoria é aquela que a BigBrand não conseguiu vender ao varejo. Além disto há a obsolescência dos inventários com o varejo. Novamente não é chamada de obsolescência, mas sim liquidação [de fim de estação]. Novamente os descontos não são na faixa de 5 a 10%. E esta liquidação começa pelo menos 1 mês, quando não 2 meses ou mais, antes da nova estação. O volume de obsolescência no sistema é provavelmente 30% dos itens produzidos. Este não é um fenômeno pequeno.

* Itens esgotados no depósito central são apagados da lista de itens que as lojas deveriam ter, logo os dois efeitos são cumulativos.

Precisamos ter em mente que estes dois fenômenos coexistem. De um lado grandes números de SKUs têm faltas consideráveis, de outro um número maior ou igual de SKUs têm enormes excessos de inventário. Como pode?

A resposta é óbvia para qualquer um no ramo. Quando decidimos as quantidades a serem produzidas para cada SKU? Antes do início da estação. Sabemos neste momento qual será a demanda real por SKU? Claro que não. Todos no ramo lhe dirão quão ridícula é a noção de que podemos prever a demanda de cada SKU com 6 meses de antecedência. As previsões não são nem consideradas “palpites educados”. Não é de estranhar que para metade dos itens a previsão é muito baixa levando à faltas e para a outra metade a previsão é muito alta levando à obsolescência. Todo o sistema funciona baseado nas previsões detalhadas (ao nível do SKU) determinadas com mais de 6 meses de antecedência.

Nosso colega, que nos convidou a esta reunião, havia construído o esqueleto da árvore de realidade atual resultante. Ele a explicou claramente e eles todos concordaram plenamente com ela.

O passo seguinte foi perceber que as boas companhias estão perto do ótimo em termos do que pode ser feito dentro da existência desta árvore horrível; que atualmente as pessoas já estão fazendo o melhor que podem. Sugerir a qualquer neste sistema que 50% do seu tempo é dedicado a apagar incêndios e a reação será: “Errado. É mais de 90%”. Quando você pergunta se os incêndios que têm apagado nestes últimos meses vêm desta árvore recebe confirmação plena. Isto significa que, para uma companhia que já esta indo bem, pensar que se pode ir de um LL de centenas de milhões de dólares a 1 bilhão em 5 anos é ambicioso. São necessárias visão e determinação para até mesmo propor este objetivo.

Enquanto esta árvore existir o 1 bilhão de LL por ano pode ser ambicioso demais.

A Direção da Solução

Mas como dissemos esta árvore é baseada na premissa que o sistema têm que funcionar com uma previsão detalhada feita com 6 meses de antecedência. Aqui expliquei a solução padrão TOC para distribuição. Usei o excelente diagrama de dentes de serra do Mickey para demonstrar o tamanho do impacto do Lead Time do Pedido e usei a sessão relevante dos INSIGHTS¹ para demonstrar o impacto da agregação.

Concluí que assim implementarmos o mecanismo de ressuprimento TOC iniciaremos a estação com somente um mês de inventário e usaremos as primeiras 2 ou 3 semanas para obter conhecimento real do que esta vendendo e o que não e baseados nisto ressupriremos o armazém central. Claro que teremos que ensinar aos fornecedores a trabalharem com lotes menores (não é um problema porque as preparações [setup] não são um fator) e com tempos de fornecimento razoáveis (um par de sapatos que leva menos de 30 minutos de tempo de toque não deve estar sujeito a um Lead Time de produção de dois meses, mas sim a um Lead Time de 1 semana).

Claro que para os itens de alto giro que revelarmos nas primeiras duas semanas teremos que nos preparar para voar [transporte aéreo] inventário nas próximas semanas em paralelo com o envio por mar de outra quantidade. Em geral deve-se esperar que uns 20% do volume total deve vir por ar ao invés de mar. Ar é muito mais caro que mar, mas comparado ao preço de venda (ou pior, a não vender) é desprezível.

Desta forma podemos reduzir as faltas para uma pequena fração do que são hoje e eliminar quase totalmente a obsolescência.

¹ N. Do T. Software de auto-aprendizado sobre TOC, veja mais em <http://www.toc-goldratt.com>

Desdobramentos

Somente isto é provavelmente suficiente para alcançar o objetivo realista de 4 bilhões de dólares por ano de LL. Mas acabamos de começar.

Vamos ver se concordamos no próximo conceito: enquanto o consumidor final não comprar ninguém na cadeia de suprimento vendeu. Se concordarmos com isso a BigBrand não deveria considerar a venda ao varejo como o fim de seu trabalho. O varejo também compra da BigBrand em grandes quantidades. E isto também é baseado em previsões de 6 meses. Não é de admirar que cerca de um terço do que compram são itens de baixo giro. Agora você concorda que no varejo o que não se mostra não se vende? Quando o varejo começa a perceber que tem muito dos itens de baixo giro ele também percebe que a menos que ele faça algo estes itens só vão ser vendidos na liquidação por preços muito baixos – logo o que eles fazem? Estes itens de baixo giro ganham um espaço de exposição que é mais do que merecem. E recebem atenção da força de vendas mais do que merecem – a custa da atenção e exposição que os itens de alto giro deveriam receber. Quantas vendas são perdidas devido a isto? Não creio que alguém saiba, mas há uma coisa que todos sabem: é significativo

O que aconteceria se a BigBrand disser a seus varejistas que aceita de volta qualquer mercadoria pelo valor integral? Não entre em pânico, já que já implementamos o sistema de ressurgimento não estamos mais lidando com quantidades enormes aqui. A idéia é vamos nos certificar que as melhores exposição e atenção são devotadas aos melhores produtos. Vendas totais vão crescer. Mas agora já que nossa solução nos fornece informação que não tínhamos antes – qual SKU vende em cada loja diariamente – a BigBrand deve ser capaz de assumir um papel ativo dizendo ao varejo quais itens não estão vendendo em sua loja – me mande estes – e estes itens estão vendendo muito bem na sua região – receba este no lugar. Se isto for feito quanto mais de vendas? Ninguém sabe mas não é uma pequena porcentagem. Enquanto acreditarmos que exposição e o papel do pessoal de vendas são importantes o impacto deve ser enorme.

O que me leva ao ponto central. Uma loja sabe que uma coleção nova atrai clientes à loja. Esta é a razão pela qual lojas e cadeias estão pressionando fortemente a BigBrand para ir de duas coleções ao ano para quatro coleções ao ano. Considerando o esforço e o custo envolvidos o mero fato que a BigBrand considera estes pedidos mostra que todos estão convencidos que isto teria um grande impacto nas vendas. Mas precisamos fazer um esforço enorme para chegar a 4 coleções por ano?

Quantas variações por estação a BigBrand desenha, produz e armazena em seus armazéns? A resposta surpreendente é por volta de 80.000 variações por estação (variações NÃO incluem o tamanho, logo o número de SKUs produzido e armazenado é bem maior). Porque um número tão grande? Devido à necessidade de convencer os clientes, as cadeias de varejo, a comprarem da BigBrand. Clientes diferentes têm gostos e previsões diferentes sobre o mercado; a BigBrand têm que desenhar, produzir e armazenar uma variedade enorme de variações se quer ser um grande fornecedor de tantas cadeias diferentes. Agora pergunte quantas variações [de produtos da BigBrand] uma loja têm, mesmo que seja uma grande? Menos de 1000.

Isto significa que em qualquer loja a variedade que o consumidor vê é somente 1% do realmente disponível. Agora que temos um mecanismo para ressurgir a cada poucos dias à loja e um de retirar produtos das lojas o caminho está aberto para assegurar uma coleção nova por mês às lojas – sem aumentar o número de itens que a BigBrand desenha, produz e armazena. Isto vai aumentar dramaticamente as vendas.

De acordo com o que está acima alcançar 4 bilhões de dólares ao ano começa parecer conservador.

[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 comecem 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