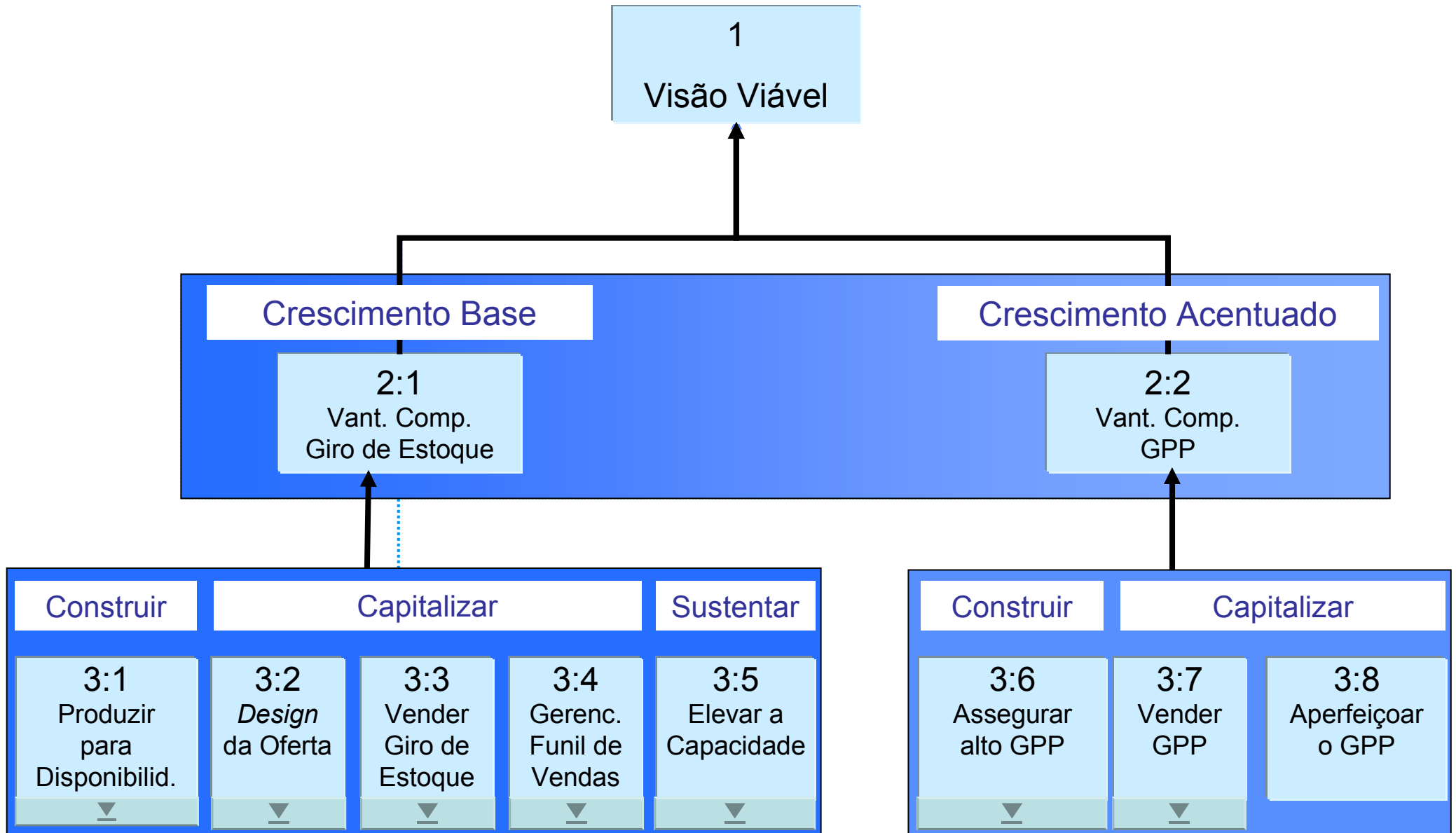
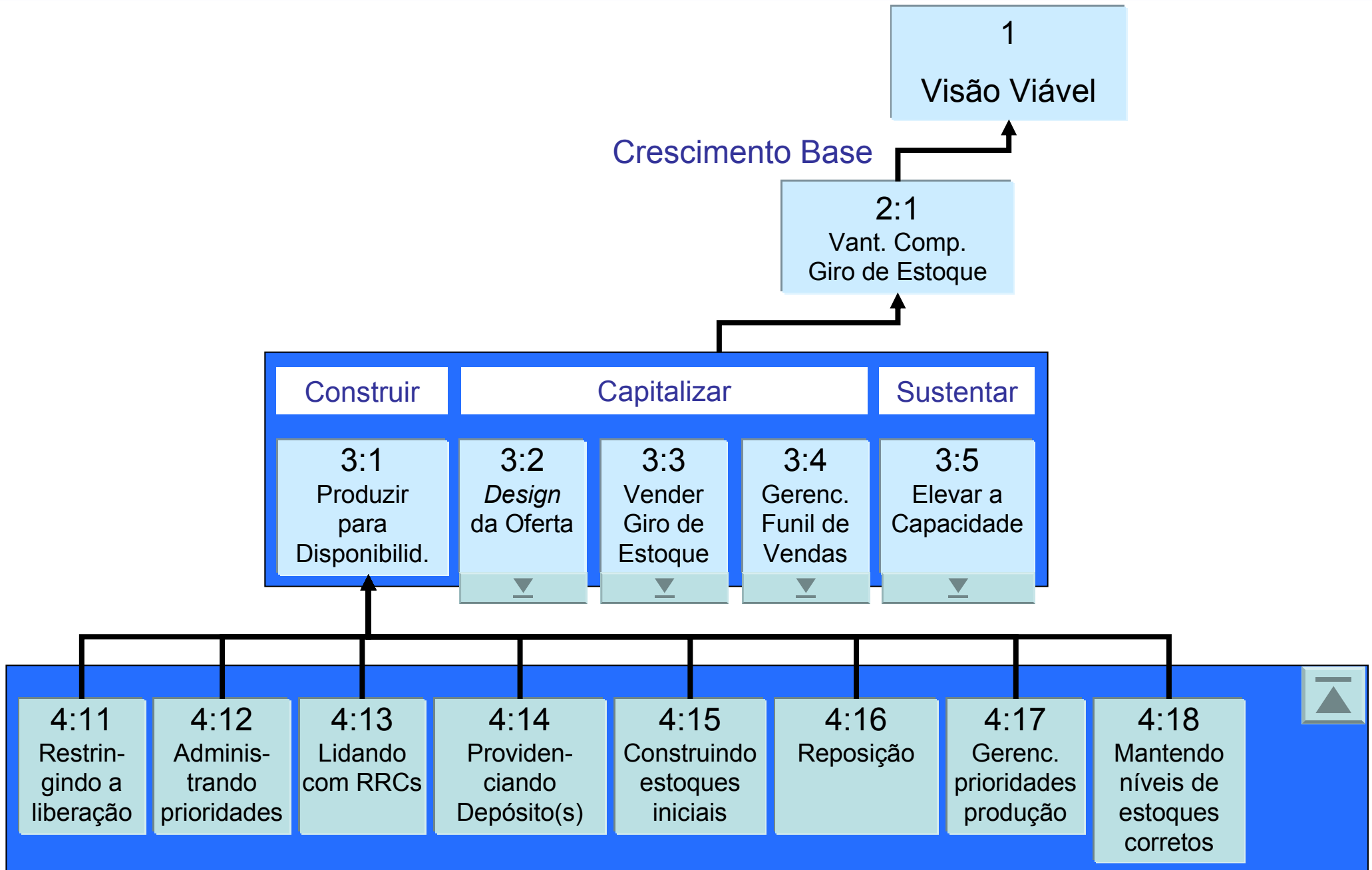


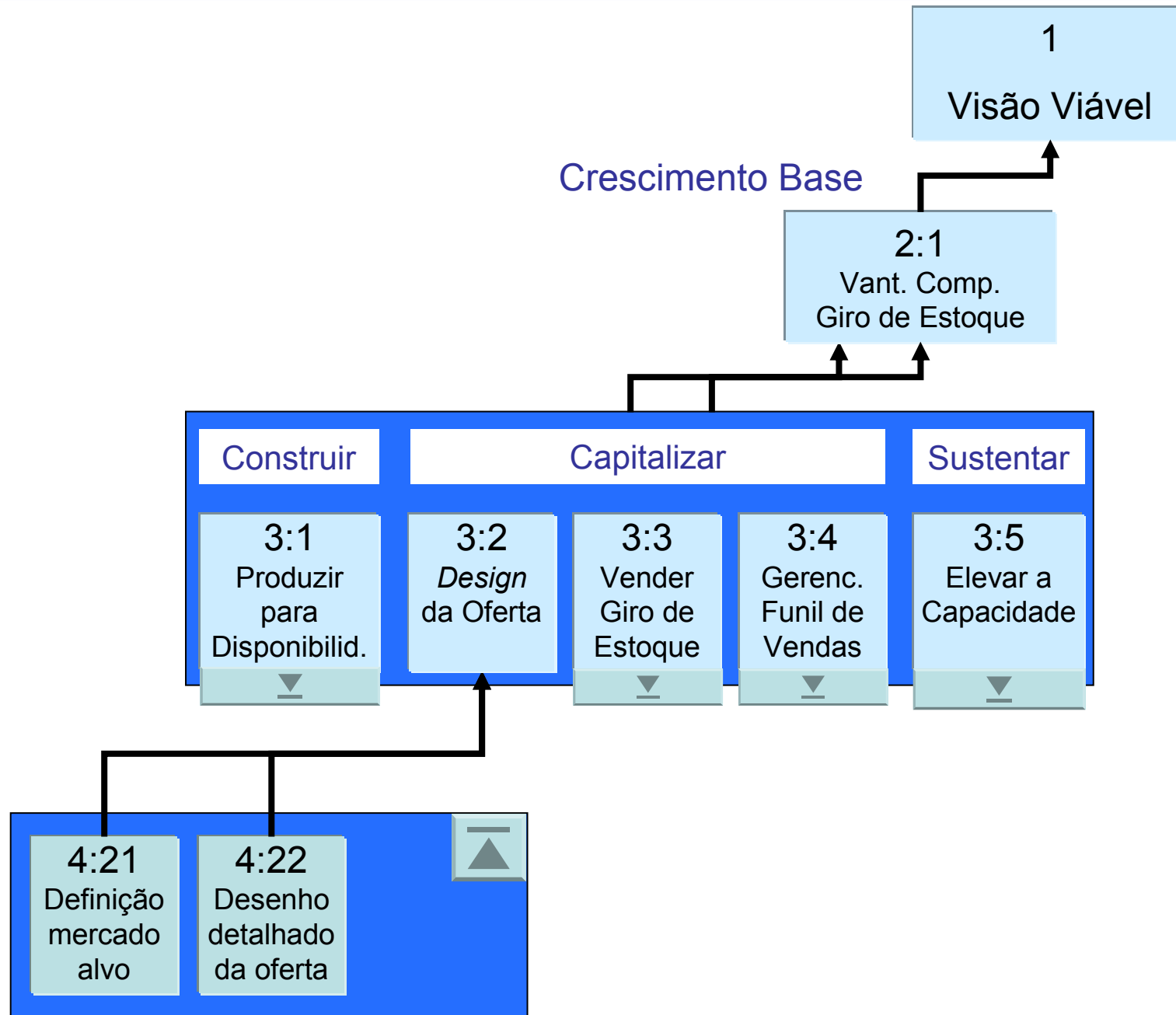
A Árvore de Estratégia e Tática

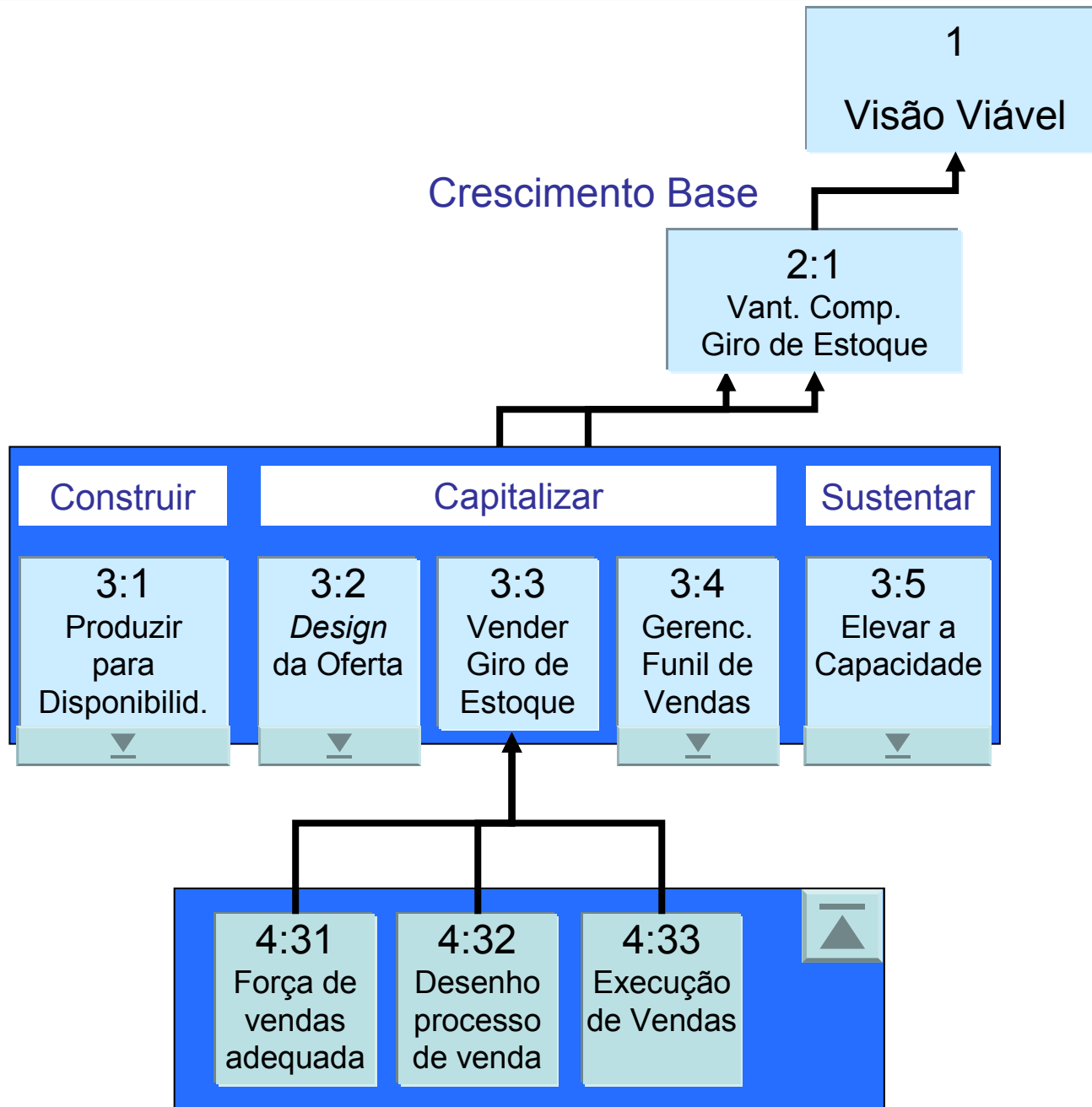
Bens de Consumo

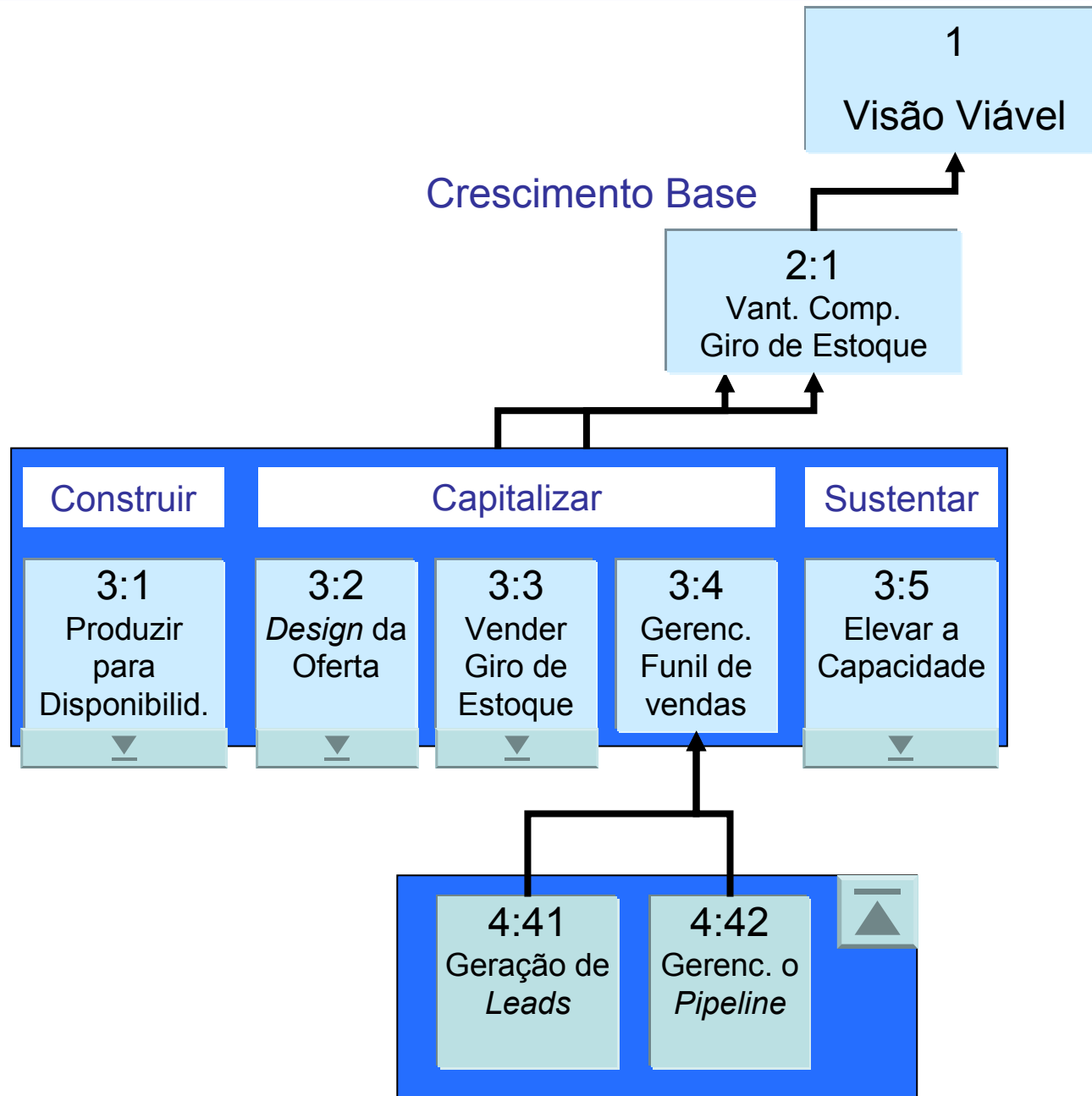
Implementações Visão Viável

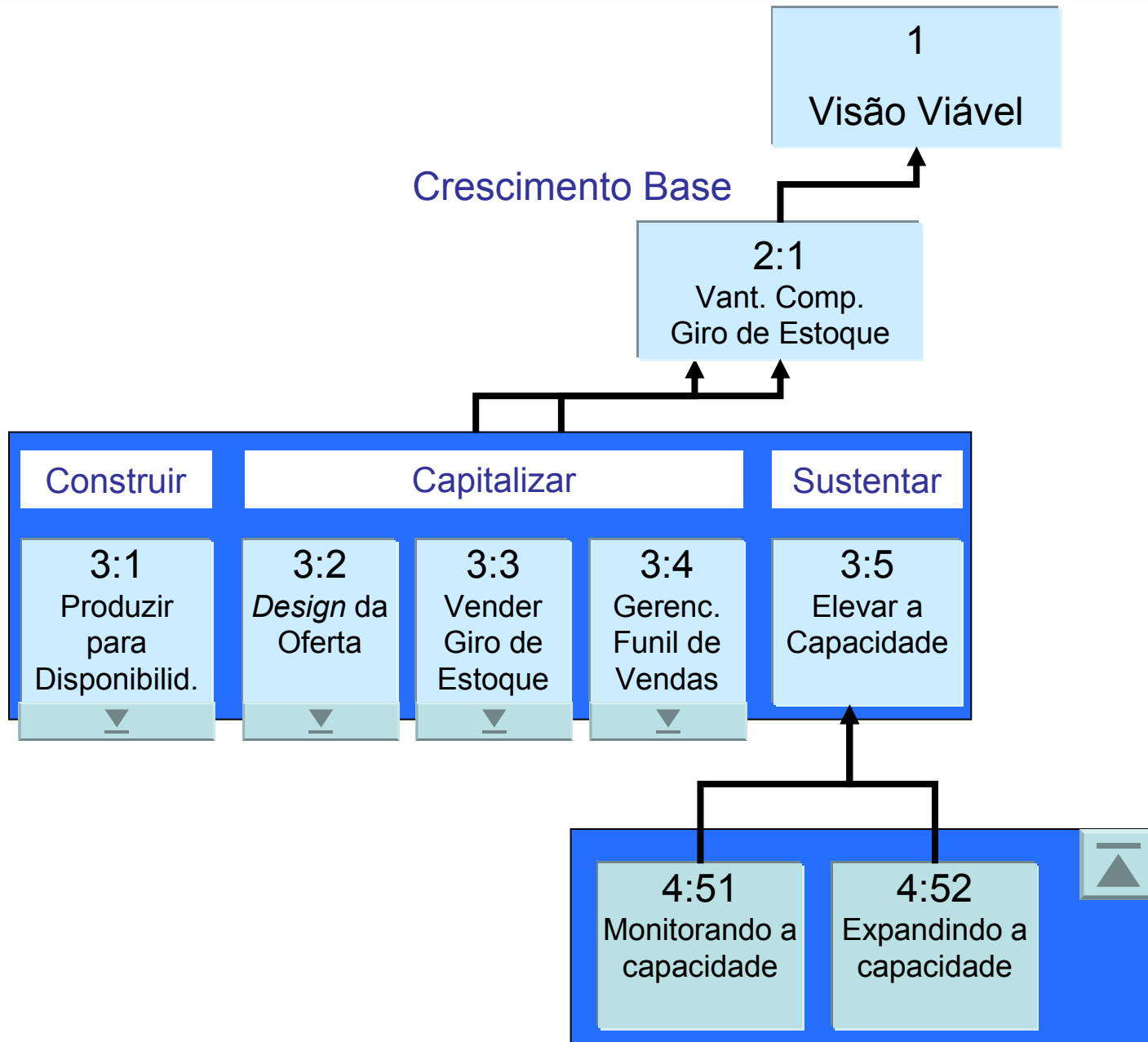


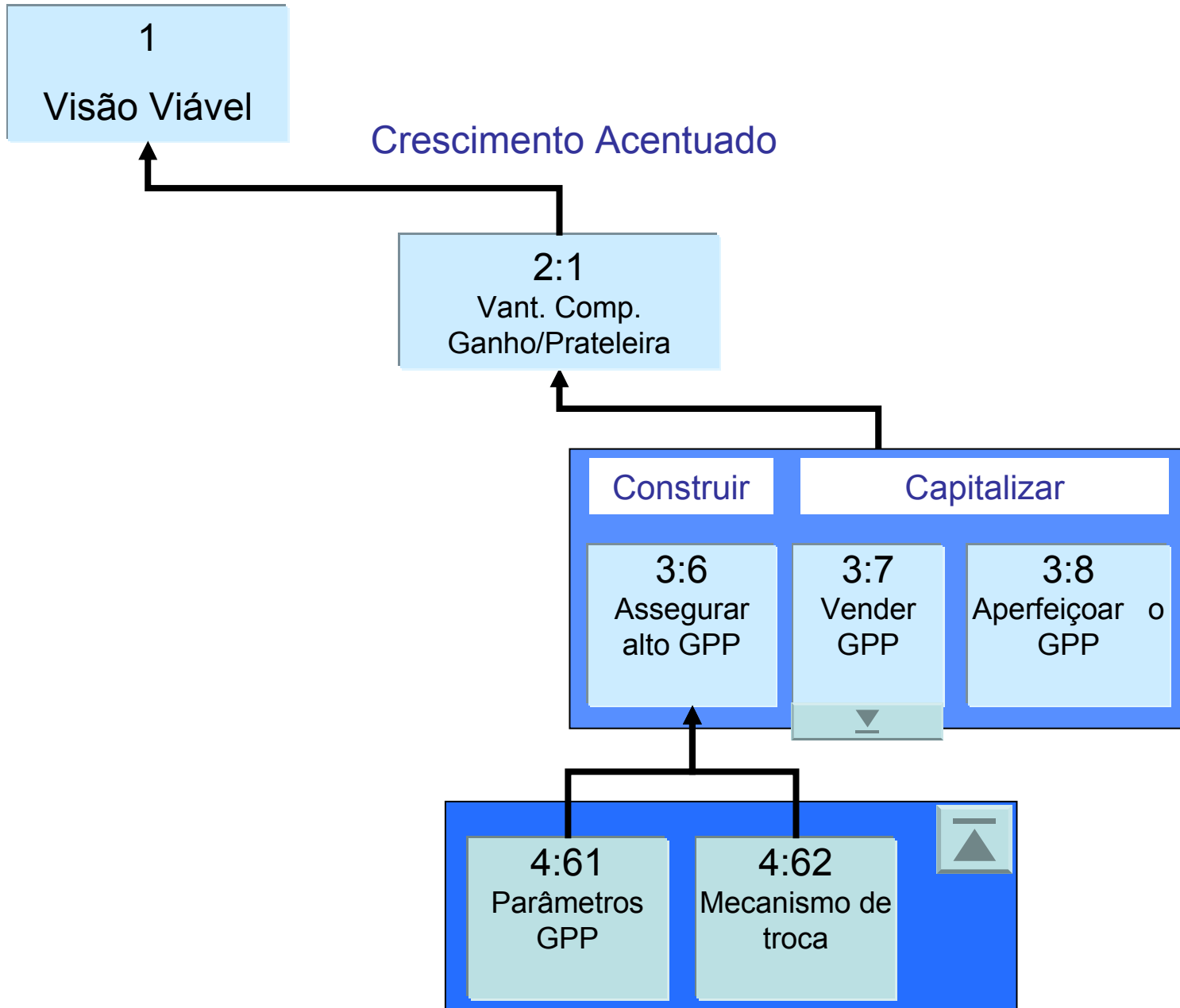


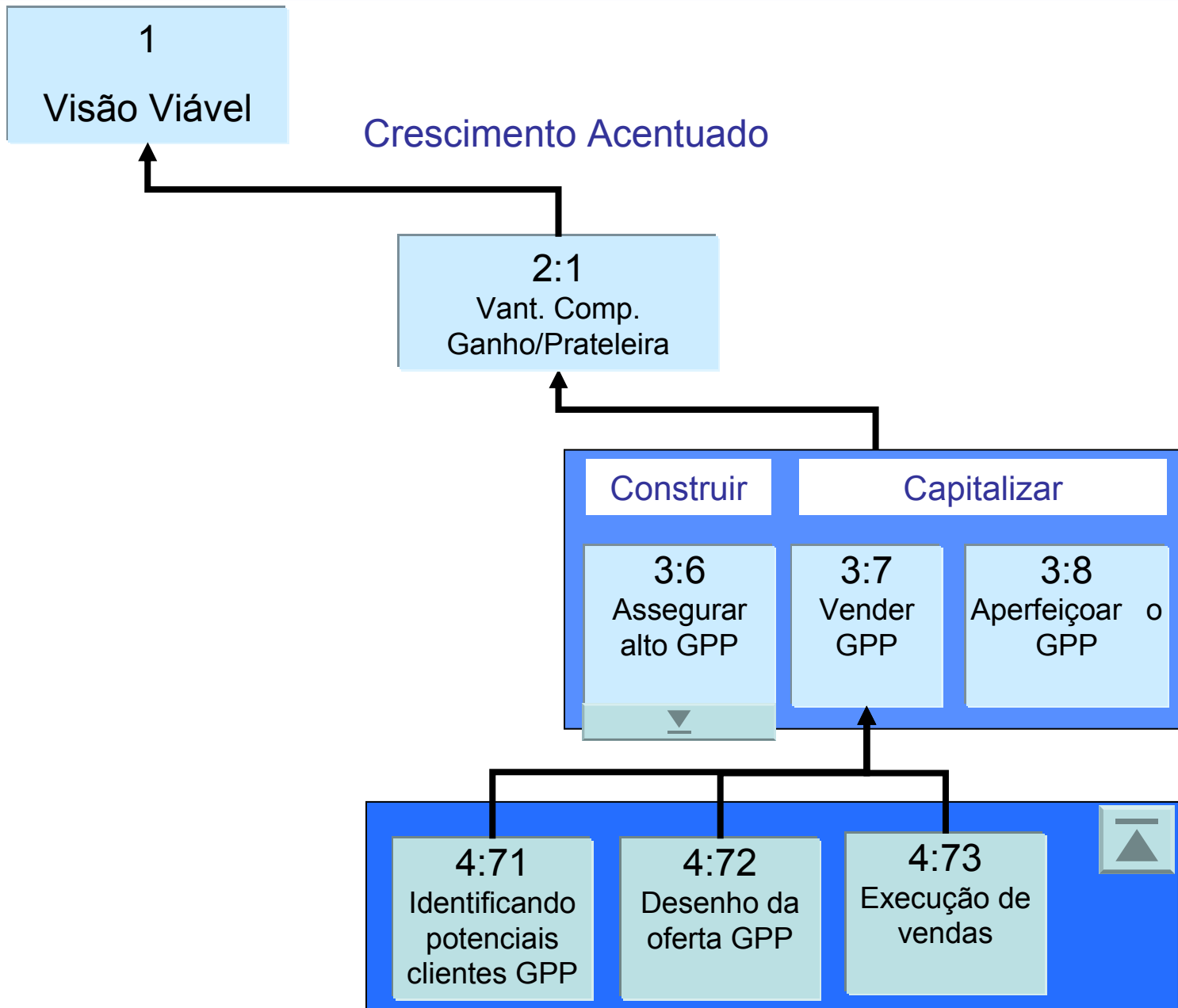


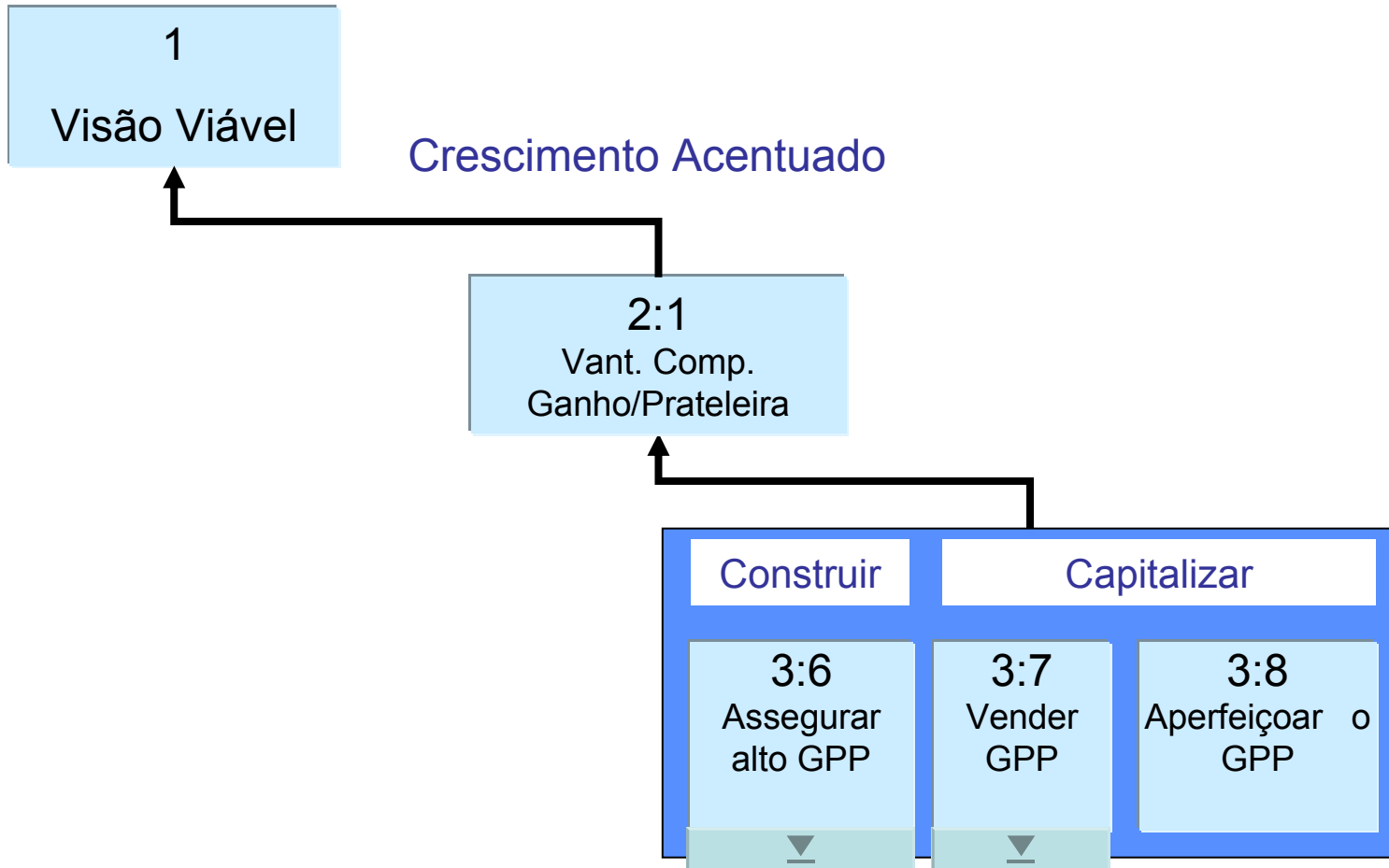












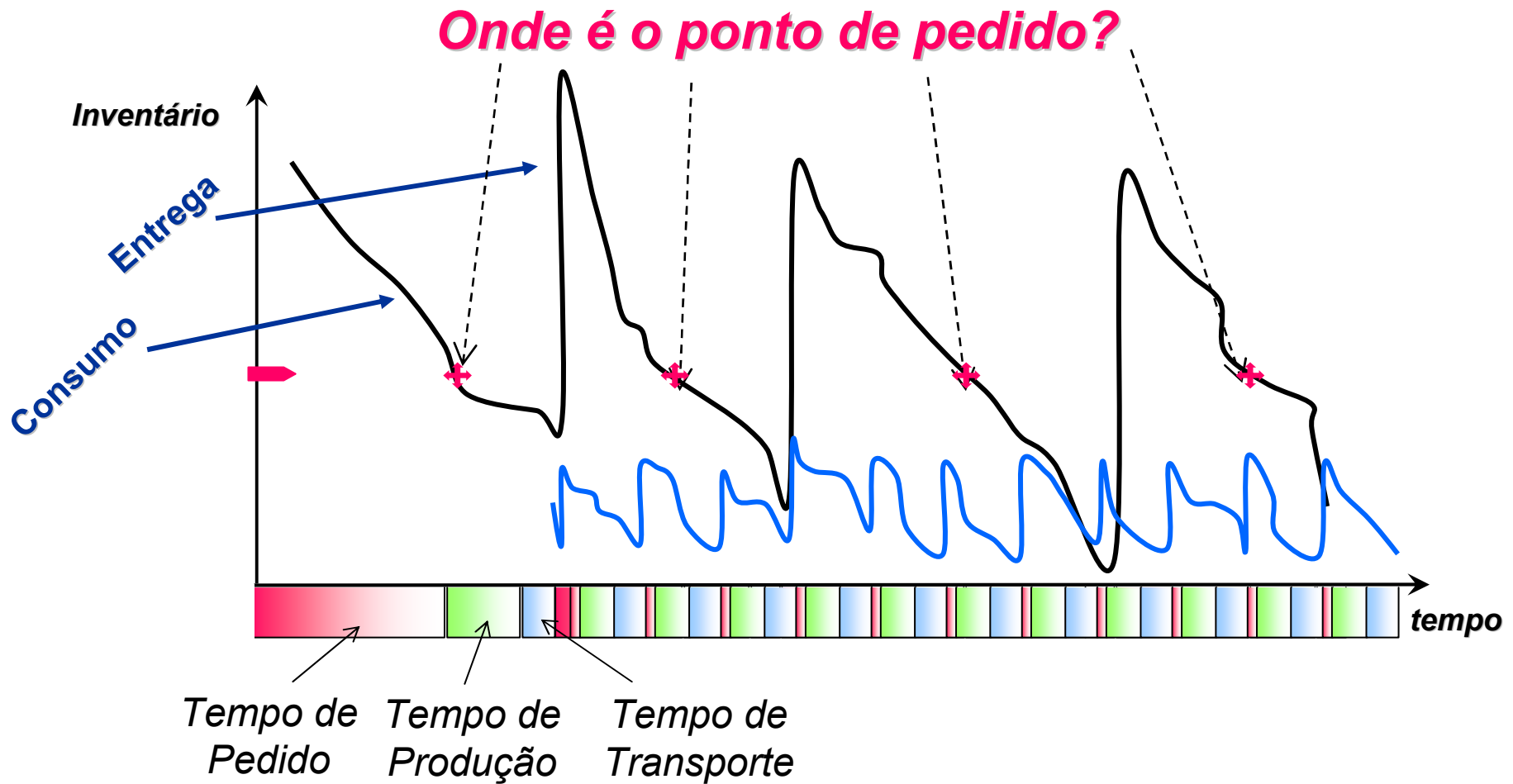
| 1 | Visão Viável |
|-----------------------|---|
| Estratégia | <p>(A Empresa está solidamente voltada à Melhoria Contínua - POOGI).</p> <p>A Visão Viável se concretiza em 4 anos ou menos.</p> |
| Premissas Paralelas | <p>Para a Empresa concretizar a VV, o seu G deve crescer (e continuar crescendo) muito mais rapidamente do que a sua DO.</p> <p>Exaurir os recursos da empresa e/ou tomar riscos muito altos coloca em grande perigo a chance de alcançar a VV.</p> |
| Tática | <p>Construir uma vantagem competitiva decisiva e as capacidades para tirar proveito dela, em mercados suficientemente grandes, sem exaurir os recursos da Empresa e sem assumir riscos reais.</p> |
| Premissas Suficientes | <p>A forma de se ter uma vantagem competitiva decisiva é satisfazer uma necessidade significativa do cliente de tal forma que nenhum concorrente expressivo consiga.</p> |



| 2:1 | Vant. Comp. Giro de Estoque |
|-----------------------|---|
| Premissas Necessárias | Quando a maior parte do caixa está presa no estoque e mesmo assim a disponibilidade ainda está em questão, o aumento dos giros de estoque é uma necessidade significativa do cliente. |
| Estratégia | Uma vantagem competitiva decisiva é conseguida com uma “parceria” que fornece giros de estoque superiores (melhor disponibilidade junto com estoque substancialmente reduzidos) mantidos iguais todos os demais parâmetros. |
| Premissas Paralelas | A mudança do modo de operação com base na previsão de venda para um modo de operação com base no real consumo aumenta significativamente os giros de estoque. |
| Tática | A Empresa desenvolve as capacidades para implementar de forma bem sucedida, com uma quantidade suficiente de clientes, uma “parceria” com base na reposição do real consumo. |
| Premissas Suficientes | Construir uma vantagem competitiva decisiva não é fácil; construir as capacidades para capitalizá-la não é menos difícil. Mas, sustentar esses dois elementos é o real desafio. |



O efeito do tempo de pedido (order lead time)



O que muda quando se ressupre a demanda?

| 2:2 | Vant. Comp. GPP |
|-----------------------|---|
| Premissas Necessárias | Quando o espaço de exposição é limitado e tem grande impacto nas vendas, o Ganho Por Prateleira (GPP) é importante. Nessa situação, a garantia de um GPP mínimo aceitável bem como o aumento do GPP são ambas necessidades significativas dos clientes. Para atingir rapidamente a VV é fundamental que a Empresa capitalize sobre esse fato. |
| Estratégia | Uma vantagem competitiva decisiva é conseguida com uma parceria que garanta aos clientes um aumento do GPP como também uma possibilidade realista de compartilhar um aumento ainda maior. |
| Premissas Paralelas | Quando o sortimento dos produtos oferecidos é ditado apenas pelo seu real consumo, o GPP aumenta significativamente. |
| Tática | A Empresa desenvolve as capacidades para implementar adequadamente, com um número suficiente de clientes, uma parceria com base na gestão de prateleiras somente de acordo com a demanda, garantindo um aumento em GPP mínimo e compartilhando o excedente. |
| Premissas Suficientes | Quando o aumento no GPP é garantido ser maior (por exemplo em 10%) é relativamente fácil criar e sustentar parcerias ganha-ganha. |



| 3:1 | Produzir para Disponibilidade |
|-----------------------|--|
| Premissas Necessárias | Suprir de acordo com o consumo requer capacidades que a maioria das empresas não possui (poder atender à demanda, composta principalmente de quantidades muito pequenas, confiavelmente e em <i>lead times</i> curtos). |
| Estratégia | A Empresa sempre tem, nos seus depósitos, estoque suficiente para atender imediatamente qualquer demanda razoável. |
| Premissas Paralelas | Quando as operações são guiadas pelo consumo diário real ao invés de pedidos agregados em lotes, TPC-S e Distribuição Puxada (acompanhados dos seus respectivos Gerenciamentos de Pulmão) permitem às operações oferecer alta disponibilidade com estoques de produtos acabados relativamente baixos (enquanto expõe capacidade excedente substancial). |
| Tática | <p>A Empresa implementa TPC-S e distribuição puxada e mantém estoques adequados nos depósitos.</p> <p>Apenas quando for atingido um excelente desempenho de entrega (no negócio rotineiro) e capacidade protetiva suficiente for assegurada, é que a “luz verde” será dada a Vendas para fechar acordos-pilotos de reposição. Oferecer “parcerias” de reposição deve começar bem antes já que o <i>lead time</i> para se conseguir contratos pode ser longo. As entregas devem começar apenas quando os depósitos apropriados (incluindo o depósito da fábrica) mantiverem os níveis de estoque apropriados.</p> |
| Premissas Suficientes | A mentalidade de aceitar avidamente qualquer pedido razoável pode impedir a construção de um sistema que é baseado em uma vantagem competitiva decisiva. |



| 3:2 | <i>Design da Oferta</i> |
|-----------------------|---|
| Premissas Necessárias | <p>Clientes são extremamente sensíveis a preços, mas também são ávidos por aumentos substanciais de seu giro de estoque. A Empresa não deve perder oportunidades de obter bônus (aumentos retroativos de preços) com base nos aumentos significativos e reais do giro de estoque.</p> |
| Estratégia | <p>A Empresa estabelece suas “parceiras” sob o entendimento de que ela também usufruirá do aumento dos giros de estoque. Os pontos de entrega (CD Central, CDs Regionais ou lojas) devem ser negociados à luz dos bônus de giro de estoque e do aumento requerido da DO e do Investimento.</p> |
| Premissas Paralelas | <ul style="list-style-type: none">➤ A logística interna da maioria dos clientes (do CD Central para os CDs Regionais e para as lojas) também está baseada em lotes.➤ Muitos clientes apreciarão (alguns até encorajarão) a possibilidade do fornecedor entregar diretamente aos CDs Regionais ou mesmo às lojas.➤ Existem empresas de logística que fornecem serviços de armazenagem e entregas, de acordo com as instruções de seus clientes |
| Tática | <p>A Empresa levanta informações e desenvolve o necessário conhecimento para elaborar propostas sólidas que também têm por base a obtenção de bônus substanciais pelo aumento dos giros de estoque.</p> |

3:2

Design da Oferta

Premissas
Suficientes

O paradigma da venda convencional (ao invés do paradigma de uma proposta de negócio) domina não só a força de vendas como também as ofertas de venda.



| 3:3 | Vendendo Giro de Estoque |
|-----------------------|---|
| Premissas Necessárias | Métodos convencionais de vendas não são suficientemente efetivos para capitalizar sobre uma vantagem competitiva que resulta de qualquer coisa diferente do produto, em si. |
| Estratégia | A força de vendas é profissional na venda de uma “proposta de negócio”. |
| Premissas Paralelas | É possível transformar um número suficiente de pessoas de vendas do modo convencional de vender produtos ao modo muito diferente de vender propostas de negócio. |
| Tática | Tempo e esforço adequados são investidos no re-treinamento da força de vendas. |
| Premissas Suficientes | Para assegurar que uma tarefa grande e complicada possa ser feita em uma escala de “produção em massa”, a arte deve ser transformada em processos robustos. |



| 3:4 | Gerenciamento do Funil de Vendas |
|-----------------------|--|
| Premissas Necessárias | Uma excelente e bem apresentada proposta de negócio resulta numa alta taxa de conversão (> 80%) e a maioria das estruturas de vendas não está preparada para lidar adequadamente com um grande número de boas oportunidades de vendas. |
| Estratégia | A Empresa é capaz de atrair um número rapidamente crescente de novos clientes. |
| Premissas Paralelas | O conhecimento de como gerar clientes potenciais e de como monitorar e controlar um “Funil de Vendas” existe (isso já foi plenamente desenvolvido em empresas de vendas não repetitivas). |
| Tática | A Empresa implementa os mecanismos para gerar clientes potenciais, monitorar, suportar e controlar adequadamente o seu “Funil de Vendas” (novos clientes). |
| Premissas Suficientes | Quando quantidades aumentam por uma ordem de magnitude, não é suficiente aumentar a capacidade. Novos processos (de apoio, controle e medidas) são geralmente necessários. |



| 3:5 | Elevação de Capacidade |
|-----------------------|--|
| Premissas Necessárias | Quando as vendas crescem, um gargalo permanente pode surgir. A existência de um gargalo assegura o esgotamento dos estoques, tornando a falta de produtos inevitável. |
| Estratégia | As parcerias da Empresa jamais estão ameaçados pelo surgimento de um gargalo. |
| Premissas Paralelas | <ul style="list-style-type: none">• Lucros crescem quando vendas incrementais causam apenas aumento de mão-de-obra direta.• Depois de algum tempo, as primeiras ações para a VV causam significativo aumento do caixa da Empresa. Nessa situação, a necessidade de investimentos adicionais em capacidade de produção não é uma barreira. |
| Tática | Existe um mecanismo implementado que aumenta rapidamente a capacidade (mão-de-obra e até mesmo equipamento), quando a capacidade protetiva estiver reduzida ao ponto de começar a deteriorar o desempenho de entrega aos clientes “regulares”. |
| Premissas Suficientes | Muitas vezes as expansões de capacidade das empresas mais parece uma roleta Russa (fazendo grandes comprometimentos de longo prazo baseados em conhecimentos vagos da probabilidade, do quantidade e do momento da necessidade). |



| 3:6 | Assegurar alto GPP |
|-----------------------|--|
| Premissas Necessárias | Garantir um GPP mínimo e não atingí-lo pode por a Empresa “de joelhos”. |
| Estratégia | A Empresa só entra numa parceria GPP quando a chance de perder é mínima ou nula. |
| Premissas Paralelas | <ul style="list-style-type: none"> • O aumento de GPP resultante da reposição pode ser checado nas “parcerias” de reposição e os parâmetros que impactam as mudanças do GPP podem ser identificados. • A manutenção de itens de baixo giro no estoque causa grande impacto negativo no GPP. |
| Tática | A Empresa desenvolve as capacidades para alterar o sortimento de produtos de acordo com os dados de consumo diário obtidos do cliente (remoção de produtos) e os dados obtidos de todas as lojas da região (adição de produtos), e toma o cuidado de assinar um acordo de parceria GPP somente quando o nível mínimo garantido for previsto sem ele. |
| Premissas Suficientes | Não há obstáculos externos no caminho da preparação para um negócio baseado no GPP. |



| 3:7 | Vendendo o GPP |
|-----------------------|---|
| Premissas Necessárias | Mesmo quando uma pessoa sabe como vender uma “proposta de negócio” ela falhará se não estiver familiarizada com os detalhes da proposta. |
| Estratégia | A força de vendas da Empresa é proficiente na venda de propostas de parceria GPP. |
| Premissas Paralelas | Não é fácil evitar que uma força de vendas faça uso exagerado de uma proposta de venda vencedora. |
| Tática | A força de vendas é treinada e monitorada em como e quando (não) apresentar a proposta de parceria GPP. |
| Premissas Suficientes | Para assegurar que uma tarefa complicada e grande possa ser feita em uma escala de “produção em massa”, a arte deve ser transformada em processos robustos. |



| 3:8 | Aperfeiçoando o GPP |
|-----------------------|---|
| Premissas Necessárias | O impacto no lucro causado pelo aumento do GPP é tão grande que a Empresa não deve perder qualquer oportunidade real p/ Aperfeiçoar o GPP. |
| Estratégia | Para muitas parcerias GPP a Empresa tem a habilidade para aumentar o tráfego na loja (departamento), devido às novas coleções que ela oferece freqüentemente. |
| Premissas Paralelas | O número de SKUs que são expostos em uma loja é pequeno quando comparado com o número disponível no Depósito Central da Empresa (SKUs que são contratualmente dedicados a uma rede específica não estão disponíveis). |
| Tática | A Empresa desenvolve a habilidade para introduzir, de forma prudente, novas coleções nas lojas dos seus parceiros GPP. |



4:11

Restringindo a Liberação

Premissas
Necessárias

Ter muitas ordens em aberto na produção mascara as prioridades, promove o comportamento do ótimos locais e portanto aumenta o *lead time* e piora significativamente o desempenho de entrega.

Estratégia

O chão de fábrica tem APENAS ordens de produção que têm de ser completadas dentro de um horizonte de tempo pré-definido.

Premissas
Paralelas

- Em fábricas administradas de forma tradicional o tempo de toque é uma fração muito pequena (<10%) do *lead time*.
- A experiência mostra que, em fábricas administradas de forma tradicional, restringir a liberação de material para que seja apenas metade do *lead time* atual antes da data de entrega leva apenas a bons resultados e para nenhuma ramificação negativa* (o *lead time* cai para menos da metade, o desempenho de entrega melhora consideravelmente, ganho aumenta e capacidade em excesso é revelada). Esses resultados são atingidos independentemente da existência ou não de um gargalo.

* Exceto em ambientes dominados por matrizes de setups altamente dependentes. Estes ambientes devem ser tratados de forma diferente.

Tática

Para cada família de produtos, um pulmão de tempo é determinado como metade do *lead time* atual. Pedidos são liberados para a produção apenas um pulmão de tempo antes das suas datas prometidas de entrega (estoque em processo em excesso é congelado até que o seu tempo chegue de acordo com a regra acima).

AVISO: O desempenho aprimorado faz com que seja relativamente fácil aumentar as vendas regulares. Os pedidos regulares devem ser restringidos a, no máximo, o seu nível anterior. Caso contrário, a capacidade protetiva não é assegurada e portanto o movimento a caminho das vendas muito melhores das “parcerias” não pode iniciar.



4:12

Administrando Prioridades

Premissas
Necessárias

Prioridades confusas (importante, muito importante, e URGENTE) causam o caos na fábrica.
Mesmo quando a liberação de material é adequadamente restringida, não ter um sistema de prioridade pode fazer com que alguns pedidos atrasem.

Estratégia

O chão de fábrica é administrado por um sistema de prioridades simples e robusto.

Premissas
Paralelas

A experiência mostrou que o Gerenciamento de Pulmão* é um sistema de prioridades robusto que leva a um desempenho de entrega ainda melhor.
** O GP define as prioridades (sistema de três cores) apenas de acordo com o grau de consumo do pulmão de tempo.*

Tática

O Gerenciamento de Pulmão é o ÚNICO sistema de prioridade usado na fábrica.



Premissas
Necessárias

Em ambientes “produzir para disponibilidade” ter capacidade protetiva suficiente é essencial para assegurar um bom serviço.

Porque: 1. Não há flexibilidade no tempo de entrega (a entrega é imediata mediante a demanda) e as quantidades requeridas podem aumentar sem pré-aviso. 2. Quando a capacidade protetiva cai abaixo de 10%, o *lead time* de reposição aumenta, o que obriga o aumento dos estoques, o que leva a outra redução na capacidade protetiva. Uma espiral devastadora pode ocorrer.

Estratégia

Há capacidade protetiva suficiente.

Premissas
Paralelas

- Se um RRC existe o estoque em processo se acumula na frente dele. Quando a liberação de material é restrita, os únicos centros de trabalho que têm estoque em processo são os RRCs.
- Na maioria dos casos capacidade adicional pode ser exposta de forma simples:
 - Assegurando que os RRCs não parem na hora do almoço ou nas trocas de turno,
 - Passar trabalho do RRC para centros de trabalho menos “eficientes” que tenham ampla capacidade em excesso,
 - Usando técnicas *LEAN* para reduzir o tempo de setup nos RRCs,
 - Aprovando horas extras para os RRCs, etc

Tática

RRCs são identificados e efetivamente removidos ao ponto no qual o recurso mais sobrecarregado tem pelo menos 20% de capacidade protetiva.
Mais de 20% é necessário quando as primeiras “parcerias” são novos clientes.



4:14

Providenciando Depósito(s)

Premissas Necessárias

Quanto maior o *lead time* de reposição ao cliente, maiores serão os estoques que o cliente tem de manter e maior o risco de falta de estoque (quebras).

Mesmo quando os *lead times* de produção são diminuídos eles ainda são significativos.

Muitas vezes, o tempo de transporte entre a fábrica e o cliente é significativo.

Estratégia

Depósito(s) é(são) usado(s) para permitir que o *lead time* de reposição para um “parceiro” seja extremamente curto.

Premissas Paralelas

Manter o estoque certo em um depósito reduz o tempo de reposição ao ponto subsequente para que seja apenas o tempo de transporte a partir do depósito.

(Um depósito na fábrica desacopla o *lead time* de produção do *lead time* de transporte. Um depósito regional desacopla o tempo de transporte ao depósito do tempo de reposição ao cliente).

Tática

A Empresa providencia o espaço apropriado para o depósito da fábrica, e se necessário assegura o espaço de depósito (e movimentação) nas regiões apropriadas.



4:15

Construindo Estoques Iniciais

Premissas
Necessárias

Ter muito estoque no depósito da fábrica pode facilmente drenar o caixa da empresa.

Ter pouco estoque no depósito assegura um serviço ruim aos clientes (arruína a vantagem competitiva)

Estratégia

A Empresa mantém, nos seus depósitos, uma quantidade relativamente pequena de estoque que é apropriada para começar a servir as “parcerias”.

Premissas
Paralelas

- A quantidade correta de estoque é igual ao consumo dentro do tempo de reposição, ponderados pela variabilidade.
- Quanto menor o tempo de reposição menor a variabilidade. Quanto maior a agregação, menor a variabilidade.
- O tempo de reposição é igual ao *lead time* do pedido mais o tempo de suprimento.
- Quando o cliente passa a informação diária do consumo real isso reduz o *lead time* do pedido para apenas um dia.
- Ter o depósito da fábrica assegura a maior agregação, e reduz dramaticamente o tempo de reposição para os pontos subseqüentes.
- Cortar o *lead time* de produção encolhe o tempo de suprimento para o depósito da fábrica.

Tática

- Vendas providencia os dados das “parcerias” assinadas (os SKUs requeridos e a taxa de consumo esperada para cada um).
- Alvos iniciais de estoque são determinados de acordo com o tempo de reposição (pulmão produção para o depósito da fábrica, *lead time* de transporte para depósito regionais).
- Para os estoques iniciais, pedidos são criados com datas de entregas baseadas apenas na capacidade em excesso. (também no futuro construir estoques iniciais somente baseados em capacidade em excesso).
- Baseado nessas datas, Vendas informa o cliente quando se espera que o serviço inicie.

Nota importante: Se a empresa já tem seus depósitos de distribuição, os alvos de estoque são recalculados e todos os pedidos em aberto são reexaminados de acordo. Não fazer isso pode inflar o sistema com estoque em excesso e drenar o caixa da empresa. Isso deve ser feito imediatamente depois que o passo 4.11 foi lançado com sucesso.

Veja capítulo 17 de Necessária, Sim, Mas Não Suficiente.



| 4:16 | Reposição |
|-----------------------|--|
| Premissas Necessárias | Não é suficiente fazer com que o sistema resupra o consumo (ao invés de usar previsão), ele também tem que operar de acordo com isso. |
| Estratégia | Expedir para um ponto subsequente é feito apenas baseado na reposição ao consumo (puro puxar). |
| Premissas Paralelas | <p>Tecnologias atuais permitem (na maioria dos casos) que os dados de consumo sejam transferidos diariamente para os pontos fornecedores</p> <p>Para reduzir custos, o <i>timing</i> da reposição pode ser postergado por um ou dois dias para assegurar cargas, quase, completas (SKUs diferentes são enviadas em um mesmo caminhão)</p> <p>Para evitar muita confusão no chão da fábrica, as ordens de produção podem ser arredondadas para cima para assegurar tamanhos de lotes razoáveis (mas ainda pequenos)</p> |
| Tática | Entregas ou ordens de produção são acionadas apenas para repor o consumo de um ponto subsequente (modificado de acordo com considerações de lotes mínimos ou cargas completas de caminhão). |



4:17

Gerenciando Prioridades na Produção

Premissas
Necessárias

O consumo é sujeito a variabilidade. Portanto enquanto um pedido de reposição ainda está no chão da fábrica a necessidade pelo produto pode mudar abruptamente.

Estratégia

O sistema de prioridades no chão de fábrica reflete a necessidade atual pelo produto.

Premissas
Paralelas

- Para o chão da fábrica é importante que uma ordem tenha uma cor de prioridade. Como a cor foi determinada é irrelevante para chão de fábrica.
- Nada impede de determinar a cor de prioridade de uma ordem de produção de acordo com a cor atual do SKU correspondente no depósito (levando em consideração outras ordens de produção já liberadas para o mesmo SKU).

Tática

Uma ordem de produção é imediatamente lançada assim que houver um consumo no depósito da fábrica (ajustada ao lote mínimo se necessário). A cor de prioridade da ordem segue a cor do estoque correspondente no depósito da fábrica (levando em consideração outras ordens já liberadas para o mesmo SKU). O sistema de três cores do Gerenciamento de Pulmão é o ÚNICO sistema de prioridade no chão da fábrica.



4:18

Mantendo Níveis de Estoque Corretos

Premissas
Necessárias

Com o tempo as taxas de consumo mudam (até mesmo Murphy e os tempos de reposição podem mudar). Os níveis iniciais de estoque podem não ser mais adequados.

Estratégia

Os níveis alvos de estoque mantidos nas várias localizações são monitorados continuamente e quando necessário são adequadamente modificados.

Premissas
Paralelas

Gerenciamento de Pulmão na Distribuição é um mecanismo robusto que permite o ajuste dos níveis de estoque de acordo com o nível atual de disponibilidade, assegurando níveis de estoque relativamente baixos junto com alta disponibilidade.

Tática

Gerenciamento de Pulmão na Distribuição é o sistema usado para monitorar e modificar os níveis alvos de estoque nas várias localizações (e para decisões de apressamento). Um aumento do estoque alvo aciona a mesma cadeia de ações que o consumo.



4:21

Definição de Mercado Alvo

Premissas Necessárias

Perseguir os clientes em potencial errados não é apenas um desperdício de recursos valiosos (dinheiro, capacidade de vendas, tempo..) como também pode levar à “conclusão” que a direção não é válida.

Estratégia

O pessoal de vendas sabe quais clientes em potencial são os mais adequados para a oferta de giro de estoque.

Premissas Paralelas

- Quanto mais alto o número de SKUs relevantes (maior o nível de excesso de produtos de baixo giro e maior o nível de falta de produtos de alto giro) mais atraente será a oferta da empresa.
- Quanto mais alto o *markup* dos clientes em potencial maiores são os ganhos deles
- Quanto mais baixo for o giro de estoque atual mais espaço para aprimoramento
- Quanto maior a correlação entre a distribuição geográfica do varejo e a área que a empresa atualmente atende, menores são os esforços adicionais para oferecer o serviço.
- Fornecer às lojas (ao contrário de fornecer ao depósito central) oferece a base para o próximo salto no desempenho – a oferta GPP - e permite um giro de estoque muito maior (mas aumenta os esforços para servir).

Tática

Uma equipe é autorizada a identificar e priorizar os clientes em potencial de acordo com os critérios abaixo:

- O número de SKUs relevantes com os quais os varejistas lidam.
- O *Markup*.
- O giro de estoque atual.
- O alcance geográfico do varejo.
- A disposição de repor diretamente às lojas.
- Condições de negócio (tipo de produtos, condições de pagamento, preços, etc)



| | |
|------------------------------|--|
| Premissas Necessárias | <p>Quando os detalhes de uma oferta não estão claramente estabelecidos, é fácil transformar a melhor oferta de venda em confusão.</p> <p>Quando os detalhes da oferta não são construídos para mitigar riscos e assegurar benefícios (tanto para os clientes quanto para a Empresa) a consequência pode ser a perda de várias boas oportunidades de venda e/ou a perda de margens de lucro.</p> |
| Estratégia | <p>A Empresa tem uma oferta detalhada de Giro de Estoque que oferece benefícios excepcionais aos seus clientes enquanto assegura que a Empresa aumente significativamente seus lucros.</p> |
| Premissas Paralelas | <p>➤ Quando...</p> <ul style="list-style-type: none">▪ existe o entendimento de que a oferta irá aumentar, substancialmente o giro do estoque do cliente. E...▪ o compartilhamento do benefício (o bônus para a Empresa) começa apenas em um nível que é improvável que seja alcançado de outra forma. E...▪ o pagamento de bônus para a Empresa é muito pequeno comparado aos benefícios ganhos pelo cliente <p>então não será difícil o cliente concordar com o conceito de compartilhar os benefícios (bônus para giro do estoque).</p> |
| Tática | <p>Uma equipe é dedicada a construir os detalhes da oferta de Giro do Estoque (esquema do bônus, pontos do serviço e Termos e Condições), maximizando os benefícios (para os clientes e para a Empresa) e minimizando os riscos (para os clientes e a Empresa).</p> |



4:31

Força de Vendas Adequada

Premissas
Necessárias

Para uma venda convencional, a força de vendas tem de saber bem quais os pontos positivos (e negativos) dos seus produtos. Para vender uma proposta de negócio, um vendedor também precisa saber bem as relações de causa e efeito do ambiente do cliente em potencial. Nem toda pessoa se sente confortável com lógica de causa e efeito.

Estratégia

A Empresa tem uma força de vendas adequada.

Premissas
Paralelas

Quase todo vendedor que se sente confortável com lógica de causa e efeito pode ser treinado para vender uma proposta de negócio.

Tática

A Empresa dedica/contrata vendedores que possuem os atributos para vender uma proposta de negócio.



4:32

Desenho do Processo de Venda

Premissas
Necessárias

Não ter um processo de venda detalhado pode levar a sugerir o próximo passo errado ou, pior ainda, tentar empurrar um cliente em potencial a fechar prematuramente o negócio, o que tipicamente leva a perder o negócio.

Estratégia

O processo de vendas está corretamente detalhado nos seus passos

Premissas
Paralelas

Conhecimento do processo de decisão do cliente junto com a experiência de vender uma oferta baseada em uma vantagem competitiva (obtida em implementações VV) podem ser usados para gerar um processo de vendas personalizado e poderoso.

Tática

Definir o processo de venda – o que a Empresa deveria fazer, em que estágio, como (usando ferramentas padrão), com quem e por quem, para levar um cliente potencial identificado, da “ignorância” ao fechamento do negócio.



4:33

Execução de Vendas

Premissas
Necessárias

Definir um processo de venda e executá-lo bem não são sinônimos.

Estratégia

O pessoal de vendas é altamente bem sucedido na venda de ofertas de Giro de Estoque.

Premissas
Paralelas

“Quanto mais você suar menos irá sangrar –
difícil na preparação, fácil na batalha”

Tática

Treinar, guiar e apoiar os vendedores na venda da oferta de Giro de Estoque.

Constantemente rever e aprimorar os processos e sua execução.



4:41

Geração de *Leads*

Premissas Necessárias

Quando a Empresa está habituada a conseguir somente poucos novos clientes por ano, a geração de oportunidades (*leads*) é basicamente baseada no oportunismo.

Depois de pouco tempo, os *leads* que a força de venda tem não são suficientes para sustentar a taxa de crescimento requerida.

Estratégia

Existe um fluxo suficiente e constante de *leads* qualificados esperando para entrar no funil (*pipeline*) de vendas.

Premissas Paralelas

Ter uma vantagem competitiva decisiva abre novas possibilidades para gerar um número crescente de *leads*.

As características de uma pessoa que pode construir um bom gerador de *leads* não são as mesmas características de um bom vendedor.

Tática

Desenvolver e aplicar um mecanismo que requer cada vez menos capacidade do pessoal de vendas, para gerar um pulmão constante de *leads* qualificados.



| | |
|-----------------------|--|
| Premissas Necessárias | <p>Uma organização que está acostumada a lidar com alguns poucos clientes em potencial ao mesmo tempo, não está preparada para lidar com um aumento significativo no número de oportunidades.</p> <p>Desperdiçar, por causa de falta de atenção adequada, um cliente em potencial que já havia expressado um interesse genuíno, é um crime.</p> |
| Estratégia | <p>Oportunidades não são desperdiçadas por causa de atenção inadequada</p> |
| Premissas Paralelas | <p>Quando um recurso lida com oportunidades demais, a “Multi-Tarefa ruim” é inevitável.</p> |
| Tática | <p>Um mecanismo (baseado no TPC-GP) é desenvolvido e aplicado para :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Restringir a liberação de oportunidades do pulmão para o <i>pipeline</i> de vendas;➤ Monitorar e priorizar oportunidades de acordo com a duração da oportunidade no <i>pipeline</i> de vendas (duração em cada etapa e duração total);➤ Identificar as principais causas para atrasos/desistências e tomar ações corretivas (muitas vezes a engenharia é A principal causa dos atrasos);➤ Monitorar a efetividade da oferta nos vários segmentos de mercado / categorias de produto para redirecionar o marketing/vendas |



4:51

Monitorando a Capacidade

Premissas Necessárias

Quando não há capacidade protetiva suficiente o sistema pode (irá) entrar em colapso.

Porque: quando não há capacidade protetiva suficiente, o tempo de reposição aumenta. Quando o tempo de reposição aumenta o nível alvo dos estoque deve ser aumentado. Quando os estoques alvos aumentam a carga nos recursos produtivos aumenta. Quando a carga nos recursos produtivos aumenta a capacidade protetiva diminui.

Estratégia

A Empresa sempre tem capacidade protetiva suficiente.

Premissas Paralelas

O círculo vicioso provavelmente começa quando a capacidade protetiva cai abaixo de 10%.

É relativamente fácil monitorar a carga imposta por todas as ordens (excluindo as ordens para construir novos pulmões de estoque) e deduzir o montante de capacidade protetiva disponível.

É possível congelar (por algum tempo) o aumento na demanda aceita sem sofrer ramificações devastadoras.

Tática

A empresa constantemente monitora a capacidade protetiva disponível. Quando ela cai abaixo de 20% a bandeira vermelha é levantada. Quando ela cai para quase 10% qualquer aumento em vendas é congelado.



4:52

Expandindo a Capacidade

Premissas Necessárias

- Não saber quanto tempo irá levar para ter capacidade adicional leva a aumentar despesas/investimentos muito cedo ou (pior ainda) muito tarde
- O tempo entre a tomada de decisão de abrir a capacidade e ter a capacidade disponível é altamente dependente no nível das preparações (ações que podem ser tomadas sem nenhum comprometimento final)

Estratégia

Expansões de capacidade são feitas a tempo.

Premissas Paralelas

- O conhecimento de que tipo e montante de capacidade é necessário para o próximo passo de expansão está disponível quando as operações usam o TPC-S.
- O tempo e as necessárias preparações para adicionar capacidade dependem do tipo de recurso(s) necessário.
- Quando são feitas preparações adequadas, o tempo entre a tomada da decisão e a disponibilidade da capacidade adicional é bem conhecido.

Tática

A Empresa constrói a seção que é responsável pelo programa de elevação de capacidade.



4:61

Parâmetros GPPPremissas
Necessárias

O GPP gerado pelo modelo de reposição irá variar nos vários cenários de varejo. Não conhecer o nível de GPP que a Empresa pode garantir com segurança pode levar a assumir um risco muito alto de não atingir o alvo.

Estratégia

O pessoal de vendas conhece o limite inferior de GPP gerado pelo modelo de reposição nos vários cenários do varejo.

Premissas
Paralelas

- O preço do varejo é conhecimento público e as quantidades vendidas por cada loja são conhecidas já que a Empresa fornece baseada na demanda real. Portanto, sem precisar pedir informação aos clientes que eles encaram como confidenciais, é possível monitorar a mudança de GPP resultante do serviço de reposição.
- Ter suficientes “parcerias” de reposição permite que a Empresa identifique e quantifique os parâmetros que impactam as diferenças nos níveis de GPP.

Tática

A Empresa faz um esforço especial para medir, desde o começo, o GPP gerado nos vários cenários de varejo das “parcerias” e identifica os parâmetros que impactam as mudanças (tipo de produto, localização do varejo, área de *display* etc...)



4:62

Mecanismo de Troca

Premissas Necessárias

Uma das principais causas de perdas consideráveis de vendas é a excesso de produtos de baixo giro que tira espaço de *display* e atenção da força de vendas dos produtos de alto giro e (quando o caixa está preso) atrasando a reposição dos produtos de alto giro para o varejo.

O custo de retirar os itens de baixo giro é muito menor que o aumento de vendas gerado por ter os produtos de alto giro nas prateleiras.

Estratégia

A Empresa tem um mecanismo de troca de produtos de baixo giro por produtos de alto giro.

Premissas Paralelas

Quando o cliente fornece os dados de consumo diário, é relativamente fácil rastrear os produtos de baixo giro.

Varejistas diferentes mantêm (alguns) SKUs diferentes. Quando há vários varejistas a Empresa rapidamente ganha o conhecimento de quais são os SKUs de maior movimento.

Tática

A Empresa desenvolve o mecanismo de troca de produtos de baixo giro por produtos de alto giro (que tipo de produtos podem ser trocados, quando fazer a troca, a que ponto da cadeia de suprimento os produtos de baixo giro devem ser levados, estabelecer os procedimentos financeiros, etc)



4:71

Identificando Potenciais Clientes GPP

Premissas
Necessárias

A oferta GPP é fácil de ser vendida – não controlar a implementação de uma oferta fácil de ser vendida pode levar a dedicar capacidade a clientes com menor potencial de geração de GPP (ou pior – pode levar a Empresa a assumir riscos reais).

Estratégia

O pessoal de vendas foca no fechamento de negócios GPP com clientes que geram alto Ganho.

Premissas
Paralelas

Ter suficientes “parcerias” de reposição permite a Empresa identificar e quantificar os parâmetros que impactam a diferença em níveis de GPP (tipo de produtos, localização do varejo, área de *display*, etc ...)

Tática

Baseado na informação colhida, são identificados clientes em potencial com alto GPP. Os gerentes de vendas são treinados para direcionar os esforços do pessoal de vendas para os casos que melhor se encaixam.



| | |
|------------------------------|---|
| Premissas Necessárias | <p>Quando os detalhes de uma oferta não estão claramente definidos é fácil transformar mesmo a melhor oferta de vendas em confusão (especialmente em acordos reais de parceria).</p> <p>Quando os detalhes da oferta não são construídos para mitigar riscos e garantir benefícios (tanto ao Cliente quanto a Empresa) o resultado pode ser perde muitas boas oportunidades e/ou perder margens.</p> |
| Estratégia | <p>A Empresa tem uma oferta GPP detalhada que garante benefícios excepcionais aos seus clientes enquanto assegura que a Empresa não está tomando nenhum risco real.</p> |
| Premissas Paralelas | <p>Para construir uma boa oferta quatro elementos precisam ser entendidos profundamente:</p> <ul style="list-style-type: none">• O benefício líquido para o Cliente relativo a oferta padrão• Os benefícios à Empresa• O risco para o Cliente (em relação ao risco que o Cliente assume em uma oferta padrão)• O risco para a Empresa (em relação ao risco existente que a Empresa assume em uma oferta padrão) <p>Garantir os benefícios fornece a estrutura detalhada da oferta. Mitigar os riscos acima fornece detalhes importantes à oferta</p> |
| Tática | <p>Uma equipe é autorizada a construir os detalhes da oferta GPP (nível garantido, compartilhamento do extra, procedimentos de troca de SKUs, e Termos e Condições), maximizando os benefícios (para os clientes e para a Empresa) e minimizando os riscos (para os clientes e para a Empresa).</p> |



4:73

Execução das Vendas GPP

Premissas
Necessárias

Mesmo as melhores soluções não se vendem sozinhas.

Estratégia

O pessoal de vendas é altamente bem sucedido na venda de ofertas GPP.

Premissas
Paralelas

“Quanto mais você suar menos irá sangrar –
difícil na preparação, fácil na batalha”

Tática

Treinar e apoiar os vendedores na venda da oferta GPP.

Constantemente rever e aprimorar os processos e sua
execução.

