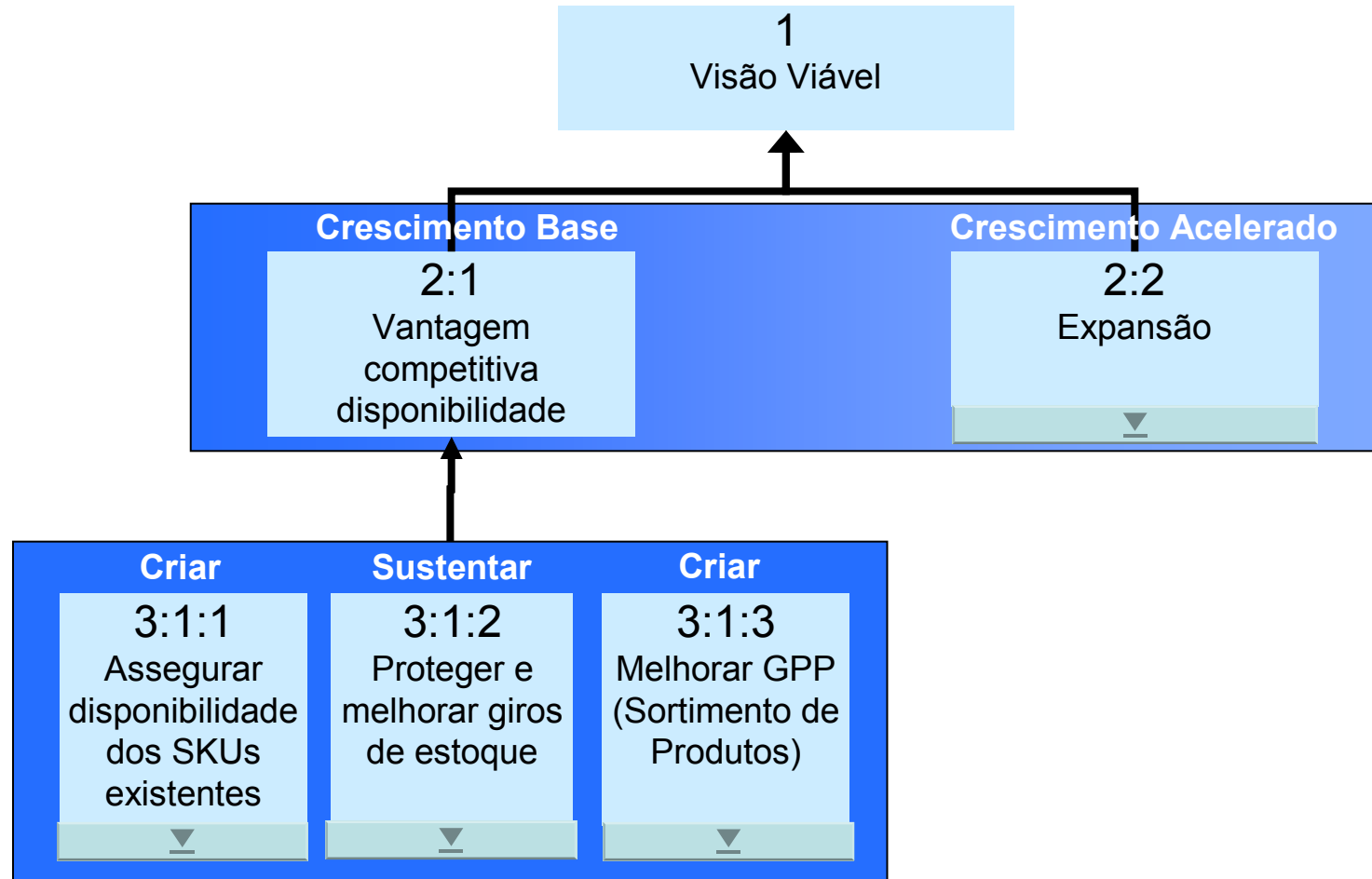
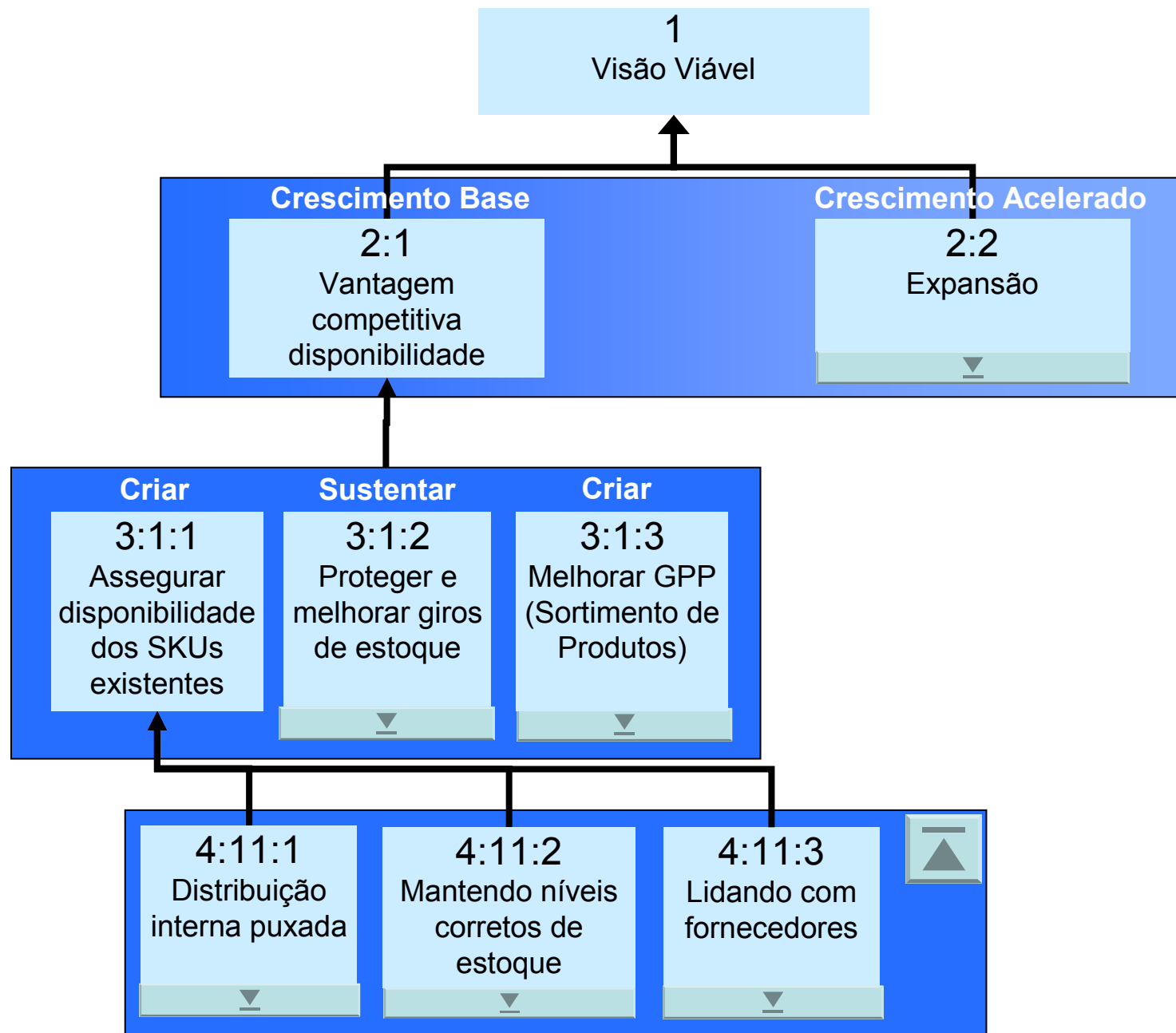


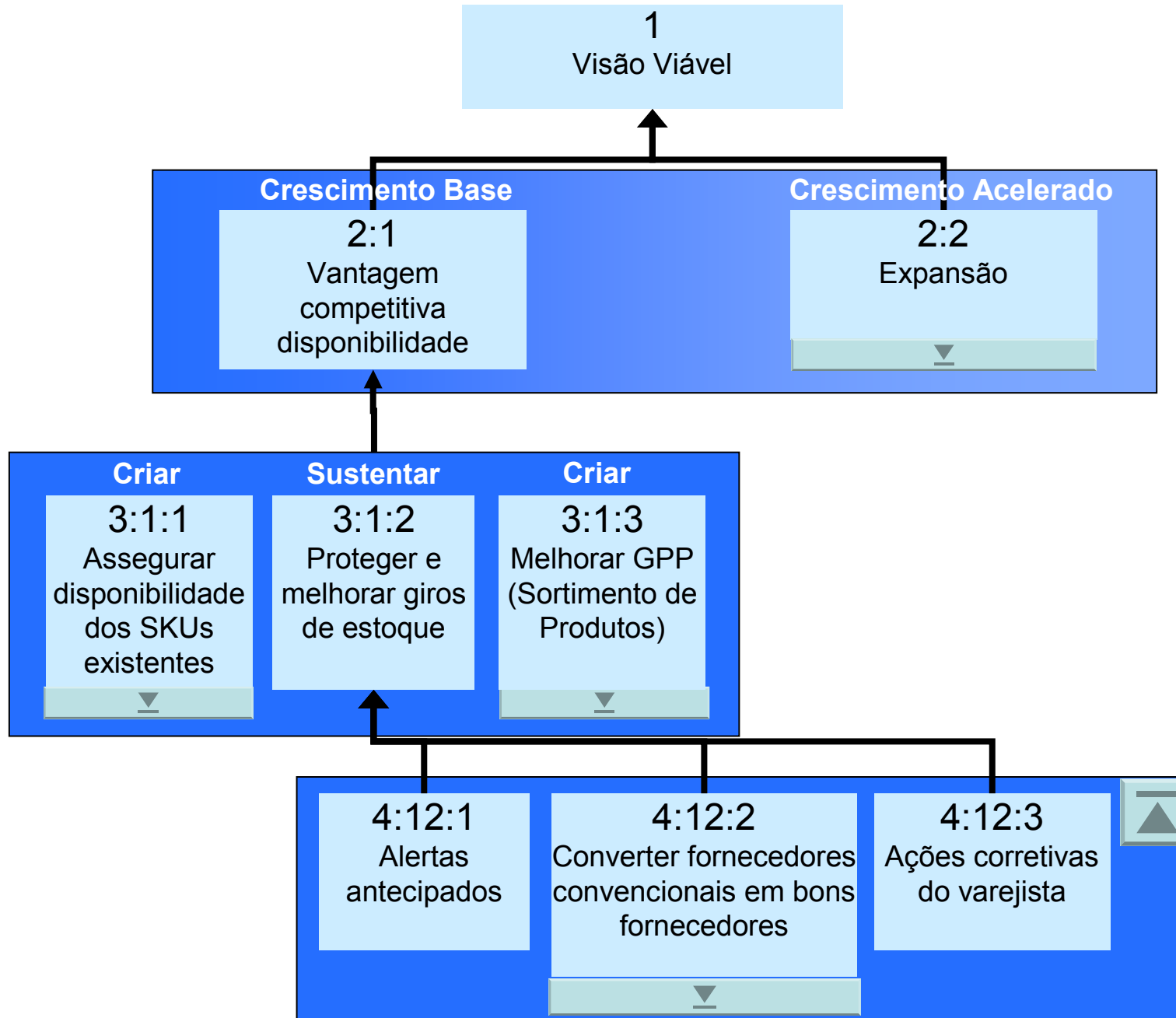
# A árvore de Estratégia & Tática

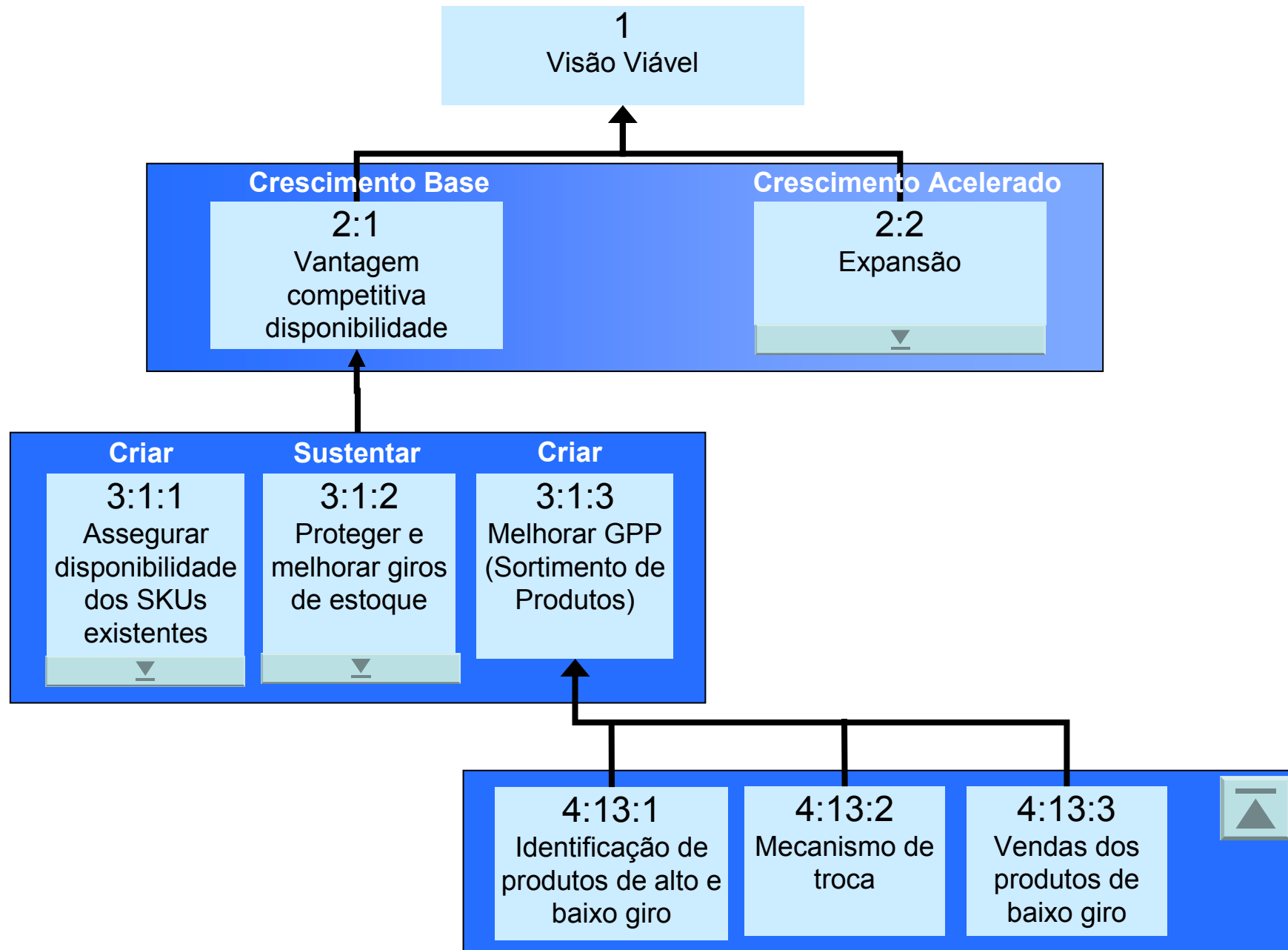
## Varejista

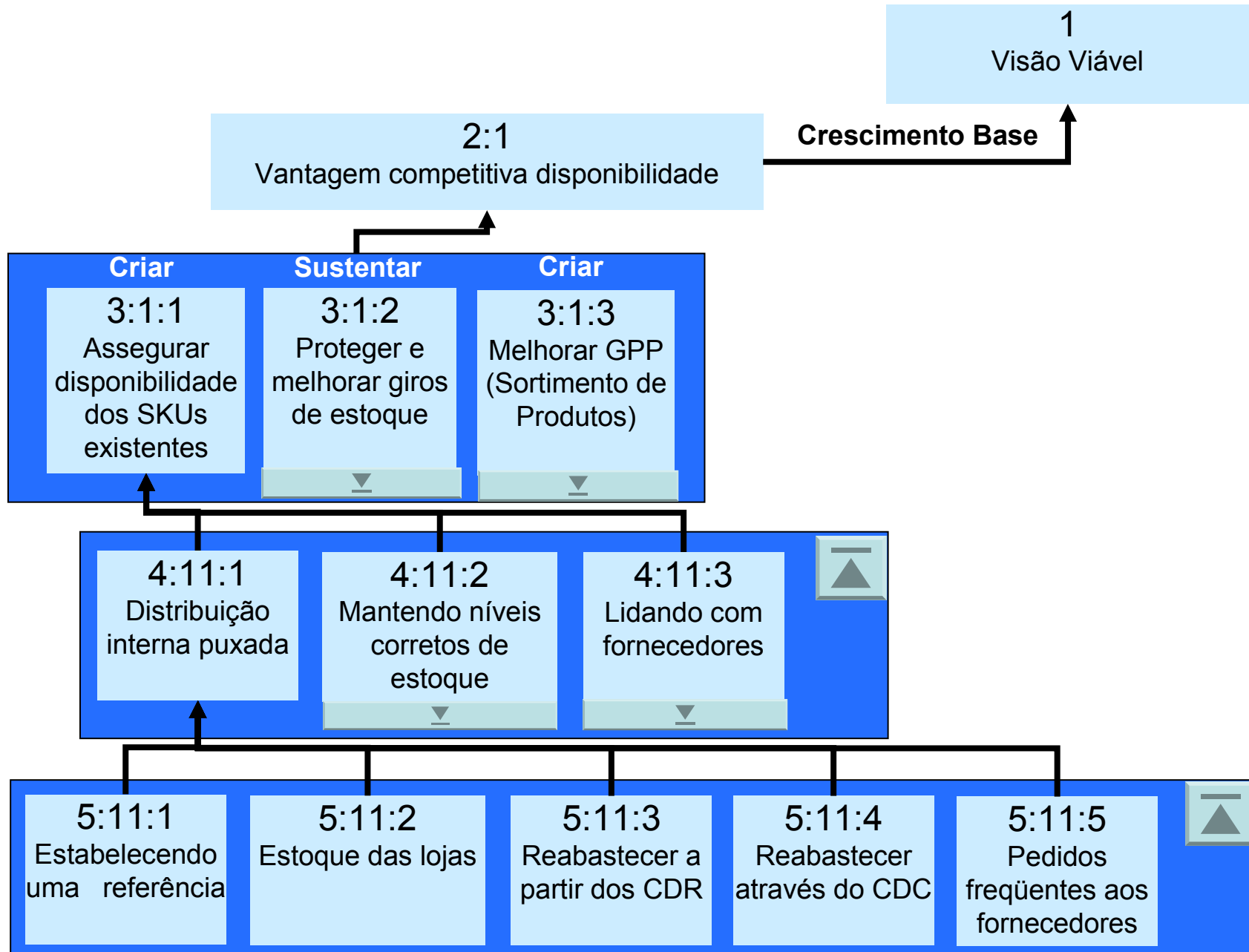
### Implementações Visão Viável

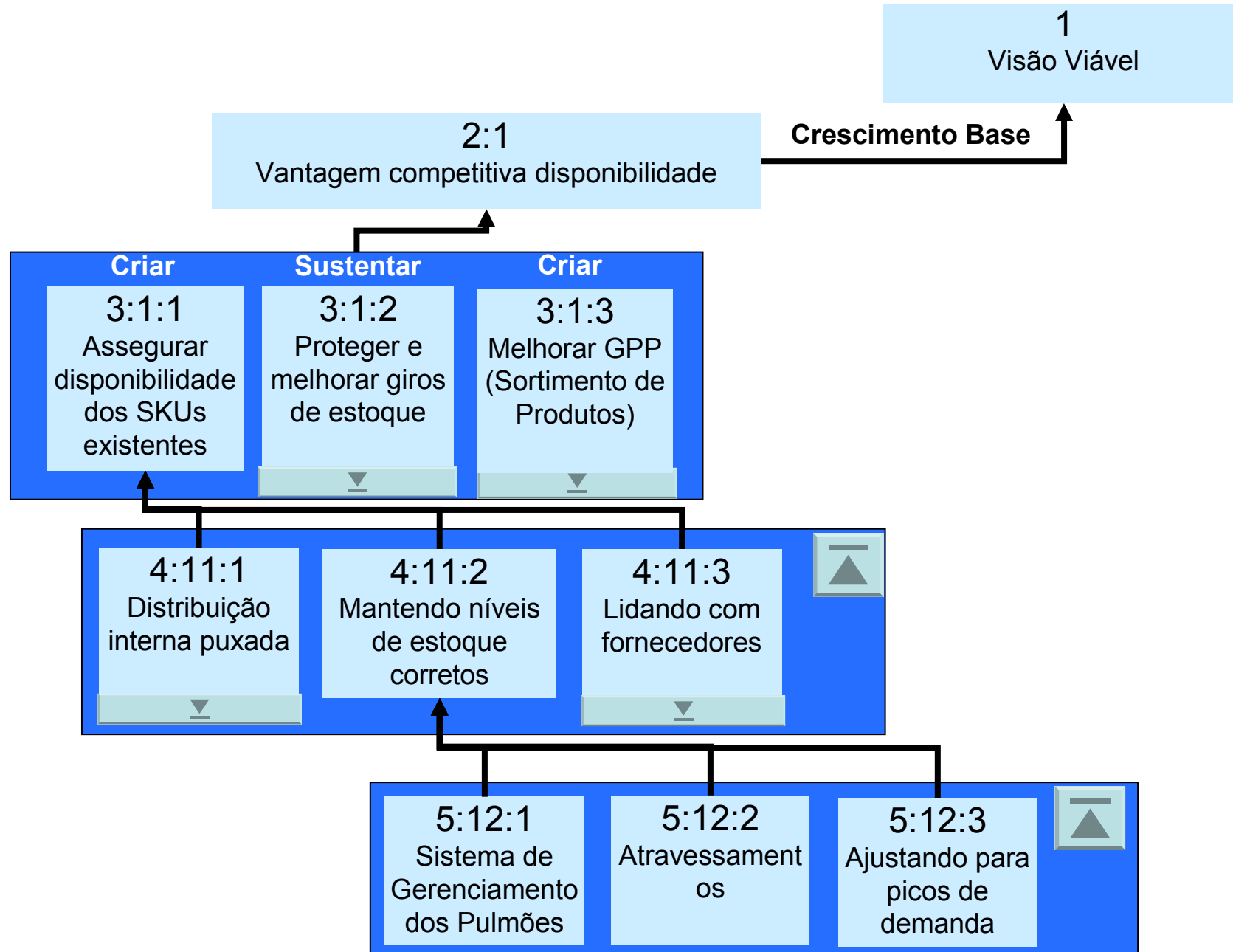


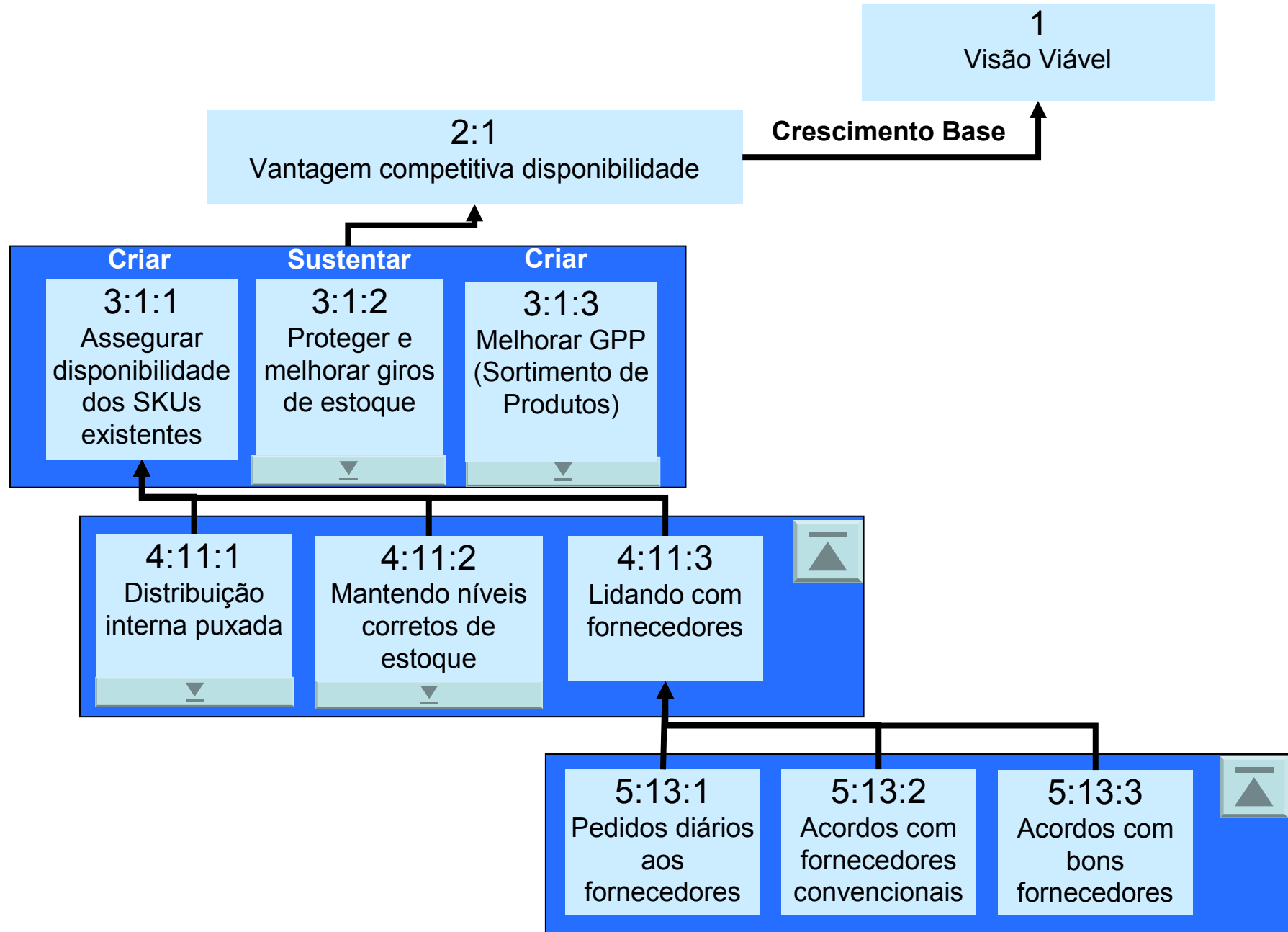




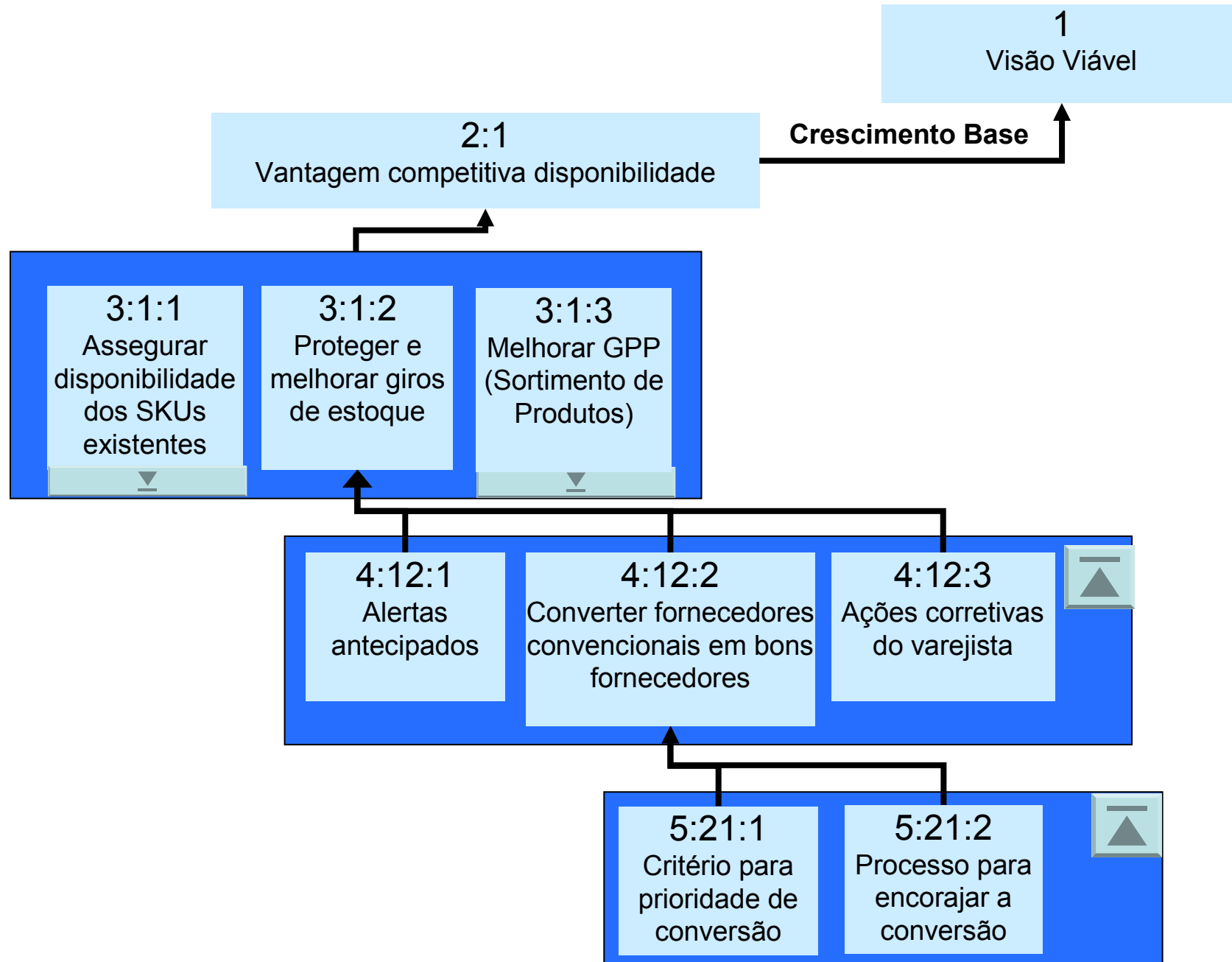












1	Visão Viável
Estratégia	<p>(A Empresa está solidamente em um processo de melhoria contínua).</p> <p>A Visão Viável se concretiza em 4 anos ou menos.</p>
Premissas paralelas	<p>Para a Empresa concretizar a VV, o seu G deve crescer (e continuar crescendo) muito mais rapidamente do que a sua DO.</p> <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 capitalizá-la, em mercados suficientemente grandes, sem exaurir os recursos da Empresa e sem assumir riscos reais.</p>
Premissa de suficiência	<p>A forma de se ter uma vantagem competitiva decisiva é satisfazer uma necessidade significativa do cliente de tal forma que nenhum concorrente significativo consiga.</p>



2:1	Vantagem competitiva disponibilidade
Premissas de necessidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Melhor disponibilidade é uma necessidade significativa do consumidor.</li> <li>➤ Esperar encontrar um SKU e ficar decepcionado corrói severamente a impressão do consumidor de boa disponibilidade.</li> <li>➤ Geralmente espaço de prateleira é a restrição da loja para melhor disponibilidade. Uma parcela significativa da restrição é capturada por mercadorias que foram pedidas de acordo com uma previsão excessivamente otimista.</li> <li>➤ Oferecer muitos produtos que o mercado não quer não está contribuindo para a impressão de disponibilidade. Quando a vida de mercado do produto não é longa, o tempo de reação lento da cadeia de suprimento faz com que a oferta seja baseada mais em palpites educados do que nas verdadeiras preferências do mercado.</li> <li>➤ Para um produto com uma curta vida de prateleira (perecível), cada dia a mais que o produto fica na prateleira a impressão de disponibilidade do cliente deteriora.</li> </ul>
Estratégia	<p>Uma vantagem competitiva decisiva é ganha pelo mercado sabendo que a disponibilidade da Empresa é notavelmente alta, quando todos os demais parâmetros permanecem os mesmos.</p>
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Além de má qualidade, rupturas são a principal razão para a decepção de um consumidor.</li> <li>➤ O modo de operação atual da maioria das cadeias de suprimento, um modo de operação que é baseado na previsão, faz com que a cadeia de suprimento tenha um longo tempo de reabastecimento. Um tempo de reabastecimento longo causa rupturas e altos estoques que bloqueiam o espaço de prateleira e prejudicam a habilidade de se ajustar a oferta às verdadeiras preferências do mercado. (cont.)</li> </ul>

2:1	<b>Vantagem competitiva disponibilidade (Cont..)</b>
Premissas paralelas (Cont..)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Rupturas e altos estoques não apenas corroem a disponibilidade, mas também (dramaticamente) reduzem vendas e aumentam investimentos.</li><li>➤ Usar a Distribuição-Puxada TOC – mudando para um modo de operação que é baseado no consumo real – junto com um esquema apropriado de incentivos aos fornecedores (ou melhor, ter fornecedores que usam o mesmo modo de operação baseado no consumo), assegura uma disponibilidade muito alta junta com um giro de estoque surpreendentemente alto.</li></ul>
Tática	A empresa muda (de um modo de operação guiado pela previsão) para um modo de operação efetivamente guiado pelo consumo.
Premissa de suficiência	Construir uma vantagem competitiva decisiva não é fácil; Mesmo assim, o verdadeiro desafio é a habilidade de sustentá-la.



2:2	Expansão
Premissas de necessidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Não é fácil conseguir pessoal adicional excelente.</li> <li>➤ Grandes expansões requerem grandes investimentos e crédito não é ilimitado.</li> <li>➤ Uma marca estabelecida em um mercado não é facilmente levada para fora dos limites deste mercado (para novas regiões ou novos setores de produtos). E leva tempo, dinheiro e esforços consideráveis para estabelecer uma marca significativa.</li> </ul>
Estratégia	<p>A Empresa expande rapidamente sem assumir riscos reais e sem exaurir seus recursos.</p>
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quando as operações seguem processos excelentes (simples, efetivos e robustos) é relativamente fácil treinar bom pessoal para se tornar excelente pessoal.</li> <li>➤ Quando um varejista consistentemente opera com giros de estoque muito altos o investimento para se abrir uma nova loja é consideravelmente mais baixo.</li> <li>➤ Quando uma empresa tem uma vantagem competitiva estabelecida e reconhecida, e como resultado todo o seu desempenho (desempenho financeiro como lucro, porcentagem do lucro sobre vendas e RSI, bem como desempenho operacional como giro de estoque e GPP) está muito acima da média do setor, a Empresa não tem verdadeiras dificuldades em levantar investimentos.</li> <li>➤ Quando uma empresa tem um desempenho excepcional e excelentes procedimentos, a empresa pode atrair e operar com sucesso uma rede de franquias.</li> <li>➤ Abrir, dentro de um período de tempo relativamente curto um grande número de lojas em uma dada região, é uma maneira efetiva de se criar uma marca.</li> </ul>



2:2	Expansão (cont.)
Tática	A Empresa planeja e executa um plano de expansão PRUDENTE.
Premissa de suficiência	Considerar obstáculos não-existentes é quase tão ruim como não considerar verdadeiros obstáculos.



3:1:1	Assegurar Disponibilidade dos SKUs Existentes
Premissa de necessidade	A situação de quase todos varejistas é que, apesar de esforços constantes, para muitos SKUs os estoques estão visivelmente muito altos, enquanto para alguns SKUs não há estoque.
Estratégia	A Empresa tem alto giro de estoque; mesmo assim – para cada SKU – ela sempre tem estoque suficiente nas suas prateleiras para satisfazer imediatamente qualquer demanda razoável.
Premissas paralelas	<p>Quando um varejista:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantém nas lojas estoque suficiente para um mostruário adequado mais o que for necessário para a demanda esperada* dentro do tempo de reabastecimento (tempo de transporte do depósito regional (CDR)), e</li> <li>2. Mantém no(s) seu(s) depósito(s) (CDR e CDC) estoque suficiente para apenas a demanda esperada* dentro do tempo de reabastecimento, e</li> <li>3. Guia seus fornecedores (indústrias) de acordo com o consumo diário real ao invés de pedidos agregados em lotes, e</li> <li>4. Dá a seus fornecedores incentivos apropriados (monitorados) para melhorar o desempenho (lead times e entregas), e</li> <li>5. Monitora e ajusta seus estoques alvos de acordo com o Gerenciamento de Pulmão da TOC,</li> </ol> <p>ele é capaz de oferecer disponibilidade muito alta enquanto mantém estoques muito mais baixos, o que resulta em altos giros de estoque.</p> <p>-----</p> <p>* Algum nível de paranóia (não histeria) é recomendado.</p>

3:1:1

## Assegurar Disponibilidade dos SKUs Existentes (Cont.)

Tática

- A Empresa muda sua logística interna de empurrar para puxar.
- A Empresa implementa o gerenciamento de pulmão da TOC para monitorar e ajustar os estoques alvos nos seus depósitos.
- A Empresa providencia pedidos diários de consumo aos fornecedores e incentivos para entregas a tempo com lead time menor.

Premissa de  
suficiência

Para assegurar um começo notável de uma grande iniciativa é vital que as primeiras ações substanciais resultem em benefícios substanciais e imediatos.





3:1:2

## Proteger e melhorar giros de estoque

Premissas de necessidade

- Quando as vendas estão crescendo (constantemente), a capacidade protetiva de alguns fornecedores pode se tornar muito baixa. Quando a capacidade protetiva começa a ser esgotada o lead time de reabastecimento se alonga. Quando o lead time de reabastecimento se alonga existe a necessidade de se aumentar os estoques-alvo. O ato de aumentar os estoques-alvo impõe uma carga adicional na capacidade – a capacidade protetiva é drasticamente reduzida. O ciclo vicioso resultante faz com que o varejista sofra de muitas rupturas por um longo tempo.
- Comprar de bons fornecedores permite ao varejista proteger e melhorar ainda mais o seu giro de estoque devido às capacidades dos bons fornecedores: 1) o seus lead times são mais curtos (lead time de produção mais curto e um depósito da planta efetivo), 2) DDE é mais confiável e 3) a habilidade de assegurar que suas capacidades protetivas são sempre suficientes.
- bons fornecedores são raros.

Estratégia

Os giros de estoque da Empresa não apenas estão raramente ameaçados pela aparição de capacidade limitada de seus fornecedores como também são melhorados através da utilização de mais e mais bons fornecedores.

3:1:2	Proteger e melhorar giros de estoque (cont.)
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quando monitorado corretamente, um aviso adiantado da degradação na quantidade de capacidade protetiva do fornecedor pode ser detectado. Um bom fornecedor pode detectar isso muito mais cedo que o varejista pode.</li> <li>➤ O bom fornecedor pode melhorar a sua capacidade protetiva antes que os estoques do varejista estejam completamente esgotados.</li> <li>➤ No caso de um fornecedor convencional, o período de fornecimento não confiável pode ser reduzido significativamente usando, em paralelo, um fornecedor alternativo.</li> <li>➤ Vasta experiência mostra que um fornecedor convencional pode ser convertido em um bom fornecedor em um período de tempo relativamente curto (menos de 1 ano).</li> <li>➤ Experiência também indica que existe um processo de aceitação efetivo para convencer fornecedores a tomarem as ações necessárias para se tornarem bons fornecedores..</li> </ul>
Tática	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A Empresa cria o mecanismo para monitorar a degradação do desempenho do fornecedor e para ativar um fornecedor alternativo para fornecer os estoques necessários.</li> <li>➤ A Empresa cria o mecanismo para converter mais e mais fornecedores convencionais em bons fornecedores.</li> </ul>
Premissa de suficiência	<p>A forma mais poderosa e bem sucedida de convencer um parceiro a tomar a ação desejada ocorre quando ela é focada em assegurar um ganha-ganha para todos.</p>



3:1:3

## Melhorar GPP (Sortimento de produtos)

Premissa de necessidade

Quando uma nova linha de produtos é introduzida o conhecimento do apelo dos vários produtos é, na melhor das hipóteses, apenas um palpite educado. Como resultado, a quantidade de produtos de baixo giro (produtos que são vendidos principalmente quando é oferecida uma redução drástica no preço) é considerável. Os produtos de baixo giro (por consumirem espaço de prateleira e atenção da força de vendas) prejudicam obter uma melhor disponibilidade e causam uma perda de vendas considerável.

Estratégia

A Empresa tem um mecanismo para substituir produtos de baixo giro por produtos de melhor giro.

Premissas paralelas

- Nas lojas, a restrição é tipicamente o espaço de prateleira. Maximizando o Ganho por prateleira (GPP) irá aumentar os lucros significativamente. Produtos de giro muito baixo e de alto giro podem ser detectados muito cedo.
- Normalmente um varejista compra apenas uma pequena fração do sortimento de produtos oferecido (e vendido à outros varejistas) por um fornecedor importante.
- Cada loja pode manter um mix de (muitos) diferentes SKUs. Quando existem muitas lojas, o varejista pode rapidamente adquirir o conhecimento de quais SKUs têm um bom giro, especialmente quando ele aumenta a variedade oferecida. (cont.)

3:1:3

## Melhorar GPP (Sortimento de produtos) Cont.

Premissas paralelas (Cont.)

- Um modo de operação baseado no consumo permite pedir e receber (sem nenhum problema) os SKUs de melhor giro muito antes do final da vida de mercado do produto.
- Os custos adicionais de transporte (para enviar de volta aos depósitos regionais os produtos de baixo giro e para trazê-los de volta às lojas depois que uma redução drástica de preço é declarada) são insignificantes quando comparados ao aumento das vendas gerado por se ter os produtos de melhor giro nas prateleiras.

Tática

- A Empresa desenvolve o mecanismo para substituir produtos de baixo giro por produtos de melhor giro.
- Os produtos de baixo giro são trazidos de volta às lojas no final da coleção para ser vendidos por preços menores.

Nota: bons fornecedores não irão apenas receber produtos de baixo giro e em contrapartida enviar os de melhor giro para o varejista, mas também irão rastrear quais produtos são de melhor giro usando todos os seus dados.

Premissa de suficiência

Uma boa solução transforma um problema em uma oportunidade realizada.



4:11:1	Distribuição interna puxada
Premissa de necessidade	Ter muito pouco estoque garante uma oferta ruim aos clientes. Ter estoque demais (quase) garante uma oferta ruim aos clientes.
Estratégia	A Empresa mantém, em sua lojas e depósitos, quantidades de estoque relativamente pequenas, os quais são apropriados para assegurar a disponibilidade.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ O alvo de estoque correto é igual ao consumo dentro do tempo de reabastecimento, ponderado pela variabilidade. Além disso, as lojas precisam manter quantidade suficiente de estoques para um mostruário adequado.</li><li>➤ Quanto menor o tempo de reabastecimento, menor a variabilidade. Quanto maior a agregação, menor a variabilidade (a variabilidade em um depósito que alimenta 4 localidades é metade da variabilidade de cada localidade).</li><li>➤ O tempo de reabastecimento é igual ao lead time do pedido mais o lead time de fornecimento.</li><li>➤ As práticas convencionais usadas pela maioria dos varejistas fazem com que o lead time do pedido seja significativo, portanto inflam os estoques e limitam a habilidade do varejista de reagir de maneira apropriada ao consumo real.</li><li>➤ As práticas convencionais usadas pela maioria dos varejistas empurra os estoques para as lojas (onde a variabilidade é maior), assim infla os estoques e limita a habilidade do varejista de reagir adequadamente ao consumo real.</li><li>➤ Fornecer os dados do consumo diário ao elo anterior reduz o lead time do pedido para apenas um dia e ajuda a evitar empurrar estoques demais do depósito central para os depósitos regionais e dos regionais para as lojas.</li><li>➤ A maioria dos fornecedores não restringe a frequência de pedidos colocados pelo varejista (assim, o lead time do pedido pode ser significativamente reduzido).</li></ul>

4:11:1

## Distribuição interna puxada (Cont.)

Tática

- Alvos iniciais de estoque nas lojas são determinados de acordo com um mostruário adequado mais a demanda otimista esperada durante o lead time de transporte do depósito.
- A Empresa reabastece as lojas dos seus depósitos regionais baseada no consumo diário real (puro puxar).
- Alvos iniciais de estoque no(s) depósito(s) são determinados de acordo com o tempo de reabastecimento - lead times do pedido, (produção) e transporte.
- A Empresa reabastece seus depósitos regionais do seu depósito central, baseada no consumo diário real (puro puxar).
- A Empresa coloca pedidos (mais) freqüentemente aos seus fornecedores baseada no consumo real (ao invés de previsão).

Premissa de  
suficiência

Uma iniciativa não deve apenas gerar resultados, mas também ser percebida como a causa dos resultados atingidos; quanto mais cedo, melhor.



4:11:2	<b>Mantendo níveis corretos de estoque</b>
Premissa de necessidade	Com o passar tempo, as taxas de consumo mudam (até Murphy e o tempo de reabastecimento podem mudar). Os alvos iniciais de estoques podem não ser adequados.
Estratégia	Os níveis alvo de estoques mantidos nas lojas e depósitos da Empresa estão sempre alinhados com as necessidades.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerenciamento de Pulmão na Distribuição é um mecanismo robusto que permite o ajuste dos estoques-alvo de acordo com o nível real de disponibilidade versus consumo, assim assegurando níveis de estoque relativamente baixos juntos com alta disponibilidade.</li> <li>➤ Na maioria dos casos é possível apressar a entrega com meios de transporte mais rápidos ou conseguindo uma prioridade maior no chão de fábrica do fornecedor. Muitas vezes os custos mais altos associados a isso são pequenos em comparação às receitas geradas pela maior demanda (que disparou a urgência).</li> </ul>
Táticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerenciamento de Pulmão é usado para monitorar e modificar os níveis alvo de estoques no(s) depósito(s) e nas lojas (e para decisões de atravessamento). Um aumento no alvo dispara a mesma cadeia de ações que o consumo.</li> <li>➤ A Empresa pesquisa as opções disponíveis de atravessamento (como custos adicionais para rotas mais rápidas por via aérea ou marítima, e taxas extras para o fornecedor apressar o pedido da Empresa) e coloca a informação resultante no sistema de Gerenciamento de Pulmão.</li> </ul>
Premissa de suficiência	Quando um sistema está sujeito à variabilidade, ações para lidar com as mudanças são necessárias somente quando as mudanças não estão dentro do ruído.



4:11:3	Lidando com fornecedores
Premissa de necessidade	Qualquer melhoria no tempo de reabastecimento tem um impacto na disponibilidade e no estoque dos varejistas.
Estratégia	A Empresa tem um reabastecimento satisfatório (tempo e confiabilidade) de seus fornecedores.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Na maioria dos casos, o tempo de reabastecimento dos fornecedores é muito longo devido ao lead time do pedido dos varejistas.</li> <li>➤ Em muitos casos o tempo de reabastecimento dos fornecedores é muito longo devido ao longo lead time de produção e/ou baixo DDE dos fornecedores.</li> <li>➤ Bons fornecedores têm um desempenho muito melhor (em termos de lead time de produção, DDE, etc) que os fornecedores convencionais e possuem um depósito da fábrica, eliminando assim o lead time de produção do lead time de reabastecimento e em alguns casos também uma grande parcela do tempo de transporte (o depósito da fábrica mantido por um fornecedor não confiável não fornece uma boa proteção).</li> </ul>
Táticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A Empresa convence todos seus fornecedores a aceitar pedidos diários.</li> <li>➤ A Empresa implementa medidores e incentivos para motivar ambos os fornecedores convencionais e bons para assegurar máxima disponibilidade.</li> </ul>
Premissa de suficiência	É mais fácil e rápido implementar uma mudança baseada em um ganha-ganha real.





4:12:1	Alertas antecipados
Premissa de necessidade	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ A capacidade protetiva do fornecedor afeta a habilidade do fornecedor de proteger os giros de estoque do varejista. Ainda que não seja possível o varejista monitorar diretamente a capacidade do fornecedor, é possível avaliá-la indiretamente.</li><li>➤ Um alerta efetivo é aquele que é dado com antecipação suficiente para permitir a prevenção.</li></ul>
Estratégia	A Empresa tem um mecanismo que assegura que ela perceba as limitações de capacidade dos fornecedores o mais cedo possível.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Quando a capacidade protetiva se torna limitada, o impacto resultante é uma DDE pior e/ou aumento do lead time.</li><li>➤ Um atraso de um dia não é o mesmo que um atraso de 10 dias. Um atraso de um pedido de \$1K não é o mesmo que um pedido de \$50K . O medidor Ganho Dinheiro Dia (GDD) julga o desempenho de entrega do fornecedor através da soma, de todos os pedidos, do atraso multiplicado pelo valor do pedido atrasado.</li><li>➤ O tempo efetivo de abastecimento (TEA) é o tempo de reabastecimento (baseado na data de entrega fornecida pelo fornecedor) mais 3 vezes a o GDD dividido pelo valor total dos pedidos (a razão é o atraso médio).</li></ul> <p>(Cont.)</p>

4:12:1

## Alertas antecipados (Cont.)

Premissas paralelas

- O TEA para os fornecedores convencionais pode aumentar devido aos fornecedores darem maior prioridade aos pedidos de seus outros clientes.
- Quanto mais insuficiente for a capacidade protetiva, mais o TEA irá aumentar.
- Um bom fornecedor acompanha o seu nível de capacidade protetiva da produção e planeja e reage de acordo (desta forma, os aumentos do TEA são minimizados).
- Um alerta baseado na redução da capacidade protetiva é mais rápido que um alerta sobre o TEA (uma vez que o TEA aumenta após a capacidade já estar limitada).

Tática

A Empresa monitora a tendência do TEA do seus fornecedores.



4:12:2	<b>Converter fornecedores convencionais em bons fornecedores</b>
Premissa de necessidade	Atualmente, a maioria dos fornecedores dos quais o varejista compra ou pode comprar são fornecedores convencionais, não bons fornecedores.
Estratégia	A Empresa encoraja de forma efetiva seus fornecedores convencionais a se tornarem bons fornecedores.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uma vez que o varejista possui centenas senão milhares de fornecedores, nem todos os fornecedores podem ser convertidos em bons fornecedores ao mesmo tempo. O varejista precisa de um critério para decidir a sequência na qual deve converter os fornecedores</li> <li>➤ Uma vez que se tornar um bom fornecedor não é benéfico apenas para o varejista mas, é ainda melhor para o fornecedor, existe um processo efetivo para convencer fornecedores a se tornarem bons fornecedores.</li> </ul>
Táticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A Empresa define bons critérios e os utiliza para determinar a sequência na qual deve abordar os seus fornecedores convencionais para convencê-los a se tornarem bons fornecedores.</li> <li>➤ A Empresa estabelece e inicia um processo efetivo para convencer seus fornecedores a se tornarem bons fornecedores.</li> </ul>
Premissa de suficiência	Pressão ou intimidação pode mover alguém mais é uma receita para maus relacionamentos de longo prazo.



4:12:3	Ações corretivas do varejista
Premissa de necessidade	A prevenção da deterioração da disponibilidade só pode ser obtida quando as preparações já estão implementadas para rapidamente reagir aos alertas antecipados.
Estratégia	A Empresa possui a habilidade de rapidamente comprar de outro fornecedor para proteger sua notável disponibilidade.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tipicamente as empresas possuem um processo que consome muito tempo para aprovar fornecedores.</li> <li>➤ Quando o TEA de um fornecedor cresce em menos de um terço, os pulmões lidam de forma efetiva com este aumento.</li> <li>➤ Ações só devem ser tomadas quando o dano de não se tomar as ações é grande. Quando o TEA aumenta em 50%, o risco de deteriorar a disponibilidade é alto.</li> <li>➤ Comprar todo volume necessário de um fornecedor alternativo (com um TEA menor) melhora a disponibilidade e reduz os estoques. Porém, fazendo isso também prejudica a relação com o fornecedor atual.</li> <li>➤ Comprar parte (ou todo) o volume necessário pode permitir ao fornecedor atual lidar com a capacidade limitada (temporária ou não).</li> </ul>
Táticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A Empresa identifica e pré-aprova fornecedores alternativos para as sua diferentes categorias de produtos para usar caso o desempenho de qualquer um dos seus fornecedores atuais deteriorar.</li> <li>➤ Quando o TEA de uma linha de produto de um fornecedor aumentou em 50%, a Empresa compra parte ou toda quantidade necessária do(s) produto(s) relevantes de um fornecedor alternativo após uma discussão com o fornecedor atual.</li> </ul>



4:13:1	Identificação produtos de alto e baixo giro
Premissa de necessidade	O GPP gerado pelo modelo de reabastecimento irá variar em função dos diferentes cenários do varejo. Cabe à Empresa aprender mais sobre os fatores que afetam o GPP.
Estratégia	A Empresa possui um mecanismo para saber como aumentar efetivamente o GPP através da alteração dos estoques mantidos nas prateleiras.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Quando o varejista coleta dados do consumo diário, é relativamente fácil rastrear os produtos de baixo giro.</li><li>➤ Para calcular o GPP para cada SKU, o varejista precisa determinar o preço de venda menos o preço de compra multiplicado pelo volume vendido de um SKU, dividido pela quantidade de espaço de prateleira utilizado pelo SKU na loja inteira.</li><li>➤ Planejar testes para medir os fatores de impacto (como variedade, localização e área para mostruário do SKU) em lojas diferentes permite ao varejista identificar e quantificar os parâmetros que impactam as diferenças nos níveis de GPP.</li></ul>
Tática	A Empresa realiza esforços especiais, desde o início, para medir o GPP gerado em vários cenários do varejo e identifica os parâmetros que impactam as mudanças (tipos de produtos, localização do varejo, área de mostruário, etc) .



4:13:2	Mecanismo de troca
Premissa de necessidade	Saber quais produtos tem alto giro não é suficiente; o varejista deve também ter um mecanismo para decidir quais produtos de baixo giro deve substituir por de melhor giro, além de saber como e quando trocá-los.
Estratégia	A Empresa possui um mecanismo de troca efetivo para substituir produtos de baixo giro por de melhor giro
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Em alguns ambientes do varejo, certos produtos são produtos de primeira necessidade os quais também possuem margens menores (i.e. leite e pão). Estes produtos não devem ser substituídos uma vez que são necessários para atrair consumidores para as lojas.</li><li>➤ Produtos do mesmo tipo e de melhor giro se tornam os substitutos dos produtos de baixo giro.</li><li>➤ Caminhões são freqüentemente enviados dos CDRs para as lojas para entregar produtos; estes caminhões podem ser carregados nas lojas com os produtos de baixo giro e enviados de volta aos CDRs.</li></ul>
Táticas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ A Empresa decide quais produtos de baixo giro serão removidos das prateleiras e decide quais produtos de melhor giro irão substituí-los.</li><li>➤ Os produtos de baixo giro são enviados de volta aos CDRs nos caminhões enviados dos CDRs para entregar os produtos.</li></ul> <p>Nota: bons fornecedores sugerem quais produtos de melhor giro devem ser levados e efetua as trocas com os de baixo giro.</p>



4:13:3	Vendas dos produtos de baixo giro
Premissas de necessidade	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fornecedores tradicionais (fabricantes) normalmente não irão aceitar a devolução dos SKUs dos varejistas que não foram vendidos.</li><li>➤ É melhor um pássaro na mão que dois voando (é melhor vender um produto de baixo giro com desconto desde que ele não prejudique a venda de produtos de melhor giro que possuem markups maiores).</li></ul>
Estratégia	A Empresa vende de forma efetiva os produtos de baixo giro que acumularam nos CDRs.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Quanto mais consumidores chegam para comprar, mais as vendas aumentam.</li><li>➤ Um número de consumidores são atraídos pelas promoções de vendas.</li><li>➤ Ter uma grande promoção de um grande volume e número de SKUs irá atrair muitos consumidores às lojas.</li></ul>
Táticas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ A Empresa envia todos os produtos de baixo giro que foram retornados aos CDRs de volta às lojas no final de cada estação.</li><li>➤ A Empresa faz uma promoção especial nas lojas de uma grande variedade e volume de produtos de baixo giro com grandes descontos.</li></ul>



5:11:1	Estabelecendo uma referência
Premissas de necessidade	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Não basta que as primeiras ações substanciais da iniciativa VV resultem em benefícios substanciais imediatos. Estes benefícios têm que ser <b>reconhecidos</b> como sendo decorrentes da iniciativa.</li><li>➤ Uma iniciativa que aumenta as vendas, muito mais que o aumento das despesas, resulta em um aumento substancial do lucro.</li><li>➤ A variabilidade nas vendas é normalmente grande. Portanto um aumento das vendas (em um período curto – poucos meses) não é uma prova irrefutável de que a iniciativa VV esta gerando benefícios substanciais.</li></ul>
Estratégia	<p>A Empresa percebe que o modo de operação baseado no consumo é a maior causa dos aumentos dos lucros.</p>
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Quando existe uma grande variabilidade, a forma de provar o impacto de uma iniciativa é ter um grupo de controle no qual a iniciativa não é implementada.</li><li>➤ O grupo de controle deve ser representativo de todas as lojas para que a prova seja válida, mas também deve o menor possível pois o grupo de controle não irá melhorar por um tempo.</li><li>➤ As mudanças não apenas nas vendas, mas também na DO são comparadas com as mudanças correspondentes no grupo de controle para evitar o erro de estimar o aumento no lucro líquido (LL) baseado no percentual atual de LL sobre as vendas (o impacto real no LL é determinado pela mudança no G menos a mudança na DO).</li></ul>



## Táticas

- O menor número de lojas que é representativo da cadeia é selecionado para estar no grupo de controle. Estas lojas são excluídas da implementação desde o início do projeto.
- As variações do G e da DO do grupo de controle e as lojas nas quais a iniciativa VV estão implementadas são acompanhadas.
- Relatório periódicos freqüentes dos resultados (incluindo o cálculo correto do impacto no LL) são apresentados à (alta) direção.



5:11:2	Estoque das lojas
Premissa de necessidade	<p>Em um modo de operação baseado no consumo, o alvo de estoque correto deve ser estabelecido para cada SKU. Atualmente, o estoque alvo de cada SKU mantido nas lojas é grande demais e nem foi estabelecido.</p>
Estratégia	<p>O estoque-alvo para cada SKU nas lojas é adequado ao modo de operação baseado no consumo.</p>
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ O estoque alvo para cada SKU é a quantidade necessário para um mostruário adequado (o qual normalmente é estabelecido por grupos de produtos ao invés de SKU) mais a quantidade necessária para cobrir uma demanda otimista dentro de tempo de transporte do CDR.</li><li>➤ As pessoas que mais sabem como determinar o mostruário mais adequado na loja são os gerentes das lojas e departamentos, e alguns vendedores (treinamento no mecanismo do modo de operação baseado no consumo é necessário).</li><li>➤ Para assegurar atenção adequada dos vendedores e uso efetivo do espaço de prateleira, estoque que estiver acima do alvo deveria ser transferido para o depósito da loja. Quando existe muito excesso de estoque, ele deveria ser retornado ao CDR.</li><li>➤ Leva tempo para determinar todos os estoques alvo. Os resultados são obtidos somente quando o reabastecimento frequente começar. Portanto, para obter resultados rápidos, estoques-alvo deveriam ser determinados inicialmente para as lojas servidas pelo mesmo CDR. Quando as lojas são grandes ,os estoques-alvo deveriam ser estabelecidos por categorias de produtos (departamento) para todas as lojas.</li></ul>

## Táticas

- Estoques-alvo são estabelecidos para todas as lojas fora do grupo de controle. A implementação é feita por região (para grandes lojas, alvos são estabelecidos por departamento para todas as lojas em uma região).
- O mostruário é determinado pelo chefe do departamento ou gerente da loja, em conjunto com alguns vendedores. Antes de determinar o mostruário, esta equipe é treinada sobre o sistema de reabastecimento.
- O estoque-alvo inicial para cada SKU é estabelecido para ser igual à média da demanda diária do último mês multiplicada pela seu tempo de reabastecimento (tempo de transporte do CDR) mais 3 Sigma (variabilidade do consumo durante o tempo de reabastecimento) mais qualquer mostruário (se houver) que for decidido\*.
- Mudanças na demanda serão tratadas pelo sistema de gerenciamento dos pulmões.
- Estoque que não faz parte do mostruário adequado é transferido para o depósito da loja. Se o estoque total na loja (incluindo o depósito) for maior que o dobro da quantidade necessária, a quantidade acima do alvo é retornada ao CDR.

\* Quando estiver estabelecendo os estoques-alvo não tente ser um Ph.D. ou histórico.



5:11:3	Reabastecer a partir dos CDRs
Premissa de necessidade	O reabastecimento dos CDRs para as lojas atualmente é baseado em um pedido infreqüente de cada SKU.
Estratégia	Os CDRs da Empresa são reabastecidos freqüentemente baseado no real consumo diário nas lojas.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ O tempo entre pedidos, de um mesmo SKU, que as lojas estão colocando atualmente é normalmente muito maior que 1 dia.</li><li>➤ Uma grande parte dos SKUs não é coletada diariamente no CDR.</li><li>➤ Com pedidos diários, cada SKU será coletado com maior freqüência.</li><li>➤ Devido ao tamanho do depósito, leva tempo para coletar uma grande variedade de SKUs no CDR.</li><li>➤ Para evitar que a coleta (picking) se torne um gargalo, ações deveriam ser tomadas, como mover uma quantidade que corresponda a uma demanda de vários dias para perto das docas para agilizar a coleta, e reabastecê-la a partir do estoque principal e/ou contratar mais pessoal (almoxarifes) se necessário.</li><li>➤ Baseado nas quantidades necessárias, o CDR envia um caminhão (cheio) para as lojas com alta freqüência.</li><li>➤ O tempo de reabastecimento do CDR é o tempo de transporte do CDC ou o tempo de reabastecimento dos fornecedores se não houver um CDC.</li></ul>

## Táticas

- As lojas reportam as vendas diárias para o CDR.
- As ações apropriadas são tomadas para assegurar que a coleta (picking) no CDRs não se torne um gargalo.
- O CDRs envia produtos às lojas baseado no consumo real (considerando caminhões completos para rotas razoáveis).
- O estoque-alvo inicial para cada SKU no CDR é estabelecido como sendo igual à da soma da demanda média diária do mês anterior de todas as lojas que ele supre, multiplicada pelo seu tempo de reabastecimento (dos fornecedores ou do CDC) mais 3 Sigma (variabilidade do consumo durante o tempo de reabastecimento).\*
- Mudanças na demanda serão tratadas pelo sistema de gerenciamento dos pulmões.

\* Quando estiver estabelecendo os estoques-alvo não tente ser um Ph.D. ou histórico.



5:11:4

## Reabastecer através do CDC

Premissa de necessidade

É necessário um CDC para tirar total proveito da agregação. Algumas cadeias de varejo não possuem atualmente um CDC. Se ela já tem um CDC, ele não está sendo gerenciado baseado em um modo de operação guiado pelo consumo.

Estratégia

A Empresa efetivamente usa o CDC.

Premissas paralelas

- Estoques-alvo no CDC são estabelecidos baseados na demanda durante do tempo de reabastecimento (a soma dos lead times de pedido, produção e transporte) do fornecedor.
- Normalmente leva tempo para implantar um CDC (alugar, construir ou comprar).
- Quando as vendas diárias são reportadas para o CDC, o tempo de reabastecimento do CDC ao CDR é reduzido à apenas o tempo de transporte do CDC ao CDR. Como resultante do modo de operação baseado no consumo, os níveis de estoque nos CDRs irão reduzir significativamente.
- Portanto o espaço liberado nos CDRs pode ser utilizado para criar o CDC se não houver um CDC.
- Para diferentes SKUs, diferentes CDRs podem servir como CDCs.

## Táticas

- Se a Empresa atualmente não possui um CDC, parte dos CDRs se tornam CDCs também. Para obter resultados rapidamente, os CDRs que inicialmente se tornarão um CDC serão aqueles que estiverem mais perto da maioria dos fornecedores (mais tarde, localidades melhores podem ser determinadas baseadas no impacto nos níveis de estoque na cadeia de suprimentos e nos custos de transporte).
- Os CDRs reportam diariamente as vendas aos CDCs.
- Os CDCs enviam produtos freqüentemente aos CDRs baseado no consumo real (considerando cargas completas dos caminhões e rotas razoáveis).
- O estoque-alvo inicial para cada SKU no CDC é estabelecido como sendo igual à da demanda diária média do mês anterior de todas as lojas que ele supre através dos CDRs multiplicada pelo tempo de reabastecimento dos seus fornecedores mais 3 Sigma (variabilidade do consumo durante o tempo de reabastecimento). Se a soma do estoque total em cada CDR for maior que o dobro da quantidade necessária (soma dos estoques-alvo), as quantidades que estiverem acima dos alvos são retornadas para o CDC.\*
- Mudanças na demanda serão tratadas pelo sistema de gerenciamento dos pulmões.

\* Quando estiver estabelecendo os estoques-alvo não tente ser um Ph.D. ou histórico.



5:11:5	Pedidos frequentes aos fornecedores
Premissa de necessidade	<p>Atualmente o lead time do pedido para comprar dos fornecedores é relativamente longo. Aumentar a frequência dos pedidos reduz proporcionalmente o estoque necessário (dobrando a frequência quase corta o estoque pela metade).</p>
Estratégia	<p>A Empresa reduz o lead time do pedido de compras dos seus fornecedores.</p>
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Convencer fornecedores a aceitar pedidos diários leva tempo.</li><li>➤ Não é necessário obter o acordo dos fornecedores para dobrar a frequência dos pedidos (e.g. se o pedido do SKU é enviado uma vez por mês, ele será enviado duas vezes por mês).</li></ul>
Tática	<p>Para cada SKU que é pedido repetidamente, a Empresa irá dobrar a frequência dos pedidos deste SKU em relação ao que fazia antes da iniciativa VV começar.</p>





5:12:1	Sistema de Gerenciamento do Pulmão
Premissa de necessidade	É impraticável ajustar manualmente os estoques-alvo de um número muito grande de SKUs. Se os alvos não forem ajustados de acordo com as mudanças na demanda, vendas serão perdidas ou os estoques serão grandes demais.
Estratégia	A Empresa possui um mecanismo automático para ajustar rápida e adequadamente os estoques-alvo.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quando reabastecido pelo consumo real, o estoque em trânsito mais o estoque em mãos (no site) são iguais ao estoque-alvo (exceto por um período de tempo após um decréscimo do alvo).</li> <li>➤ Existe variabilidade no consumo (e em outros fatores como Murphy ou tempo de reabastecimento) ao longo de tempo. Desde que a variabilidade esteja dentro do ruído, ajustes não irão ajudar, mas ao contrário prejudicar (o conceito fundamental do TQM).</li> <li>➤ O estoque-alvo (pulmão) é dividido em 3 zonas iguais, na qual a zona vermelha é o nível mais baixo de estoque enquanto a zona verde é o nível mais alto.</li> <li>➤ Se durante muito tempo* o estoque em mãos estiver na zona vermelha ou verde, o ajuste do estoque alvo é necessário.</li> <li>➤ Mudar muito pouco o estoque-alvo irá demandar muito tempo até que o sistema se ajuste à nova situação. Mudar demais o estoque alvo fará o sistema oscilar. A experiência mostra que mudar o alvo do tamanho de uma zona atual é efetivo.</li> </ul> <p>* “Muito tempo” é determinado pelo nível de serviço desejado. O padrão é o tempo de reabastecimento.</p> <p>(Cont.)</p>

5:12:1

## Sistema de Gerenciamento do Pulmão (Cont.)

Premissas paralelas (Cont.)

- O impacto de um ajuste começa apenas quando o ajuste for finalizado. Não há nenhuma necessidade de contemplar um ajuste adicional antes que o ajuste anterior comece a ter um impacto.
- Quando o estoque-alvo foi aumentado, o ajuste é somente finalizado quando o estoque adicional chegar no site. Quando o estoque-alvo foi reduzido, o ajuste é somente finalizado quando o estoque em mãos reduzir até estar a zona verde..

Tática

- A Empresa implementa o gerenciamento dos pulmões – o sistema automático que ajusta os estoques-alvo (pulmões) nas lojas, CDRs e CDC baseado no consumo real:
- Se o estoque em mãos estiver durante muito tempo no vermelho (padrão – um tempo de reabastecimento), o estoque-alvo é aumentado do tamanho de uma zona (1/3) do atual tamanho do pulmão. Se estiver durante muito tempo no verde, o alvo é reduzido do tamanho de uma zona.
  - Quando o alvo cresceu, a entrega correspondente irá incluir o que acabou de ser vendido mas a quantidade do aumento do alvo. O sistema espera a chegada da entrega que inclui o aumento do alvo antes de começar a monitorar visando ajuste adicional.
  - Uma vez reduzido o estoque-alvo, o sistema espera até que o estoque em mãos tenha reduzido até estar na zona verde antes de começar a monitorar visando ajuste adicional.



5:12:2	Atravessamentos
Premissa de necessidade	Muitas vezes existe a possibilidade de obter os produtos muito mais rápido mas por um preço muito maior. Cabe à empresa tirar proveito PRUDENTEMENTE desta flexibilidade adicional.
Estratégia	A Empresa reage rapidamente e de forma efetiva para tratar a indicação de uma necessidade de mais estoque.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ O método que é usado para aumentar os estoques-alvo é baseado em estatísticas e como tal pode ser que algumas vezes ele aumente o alvo não devido à uma causa especial/particular mas devido à uma flutuação estatística maior que a normal (causa comum).</li><li>➤ Aumentar desnecessariamente o estoque-alvo (mesmo quando ele for corrigido depois de um tempo) tem o seu preço.</li><li>➤ Sempre que o alto custo, necessário para obter os produtos muito mais rápido, for consideravelmente menor que o dano causado pela perda da venda (quando a opção de atravessamento é viável). Isto também é mais barato que tomar o risco de perder as vendas quando o estoque em mãos está durante muito tempo na zona vermelha. A diferença entre o estoque em mãos e o topo da zona vermelha deveria ser atravessado.</li><li>➤ É também mais barato atravessar que sofrer o dano de aumentar o estoque-alvo desnecessariamente.</li></ul> <p>(Cont.)</p>

5:12:2

## Atravessamentos (Cont.)

Premissas paralelas (Cont.)

- Se existe uma causa particular/especial, mesmo quando o estoque que falta for atravessado, o estoque em mãos irá rapidamente atingir durante muito tempo a zona vermelha novamente. Aumentar o nível de estoque é muito mais barato que atravessar constantemente.

Tática

Quando a opção de atravessar é viável:

- Quando o sistema sugere que o alvo deveria ser aumentado, o sistema envia o pedido do estoque que falta (a diferença entre o estoque em mãos e o topo da zona vermelha) usando a opção mais cara ao invés de aumentar o estoque. Para evitar aumentar o estoque–alvo, o pedido para consumo futuro equivalente à quantidade atravessada não é enviado .
- Se após um tempo de reabastecimento a partir do recebimento pedido atravessado, o alvo tiver que aumentar, o sistema aumenta o alvo usando a rota convencional e envia o pedido do estoque faltante usando a opção de atravessamento.



5:12:3	Ajustando para picos de demanda
Premissas de necessidade	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Não é raro ter casos de mudanças na demanda que são conhecidos. A duração de alguns picos de demanda conhecido é menor que 2 intervalos de reabastecimento (promoções, fins de semana, etc.)</li><li>➤ O tempo de reação do sistema de gerenciamento dos pulmões é limitado a 2 intervalos de reabastecimento (um intervalo de reabastecimento para monitorar e outro para reagir).</li></ul>
Estratégia	O sistema de gerenciamento dos pulmões é capaz de lidar de forma efetiva com picos significativos na demanda que são esperados.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ O sistema de gerenciamento dos pulmões será capaz de reagir mais rápido a mudanças na demanda conhecida se as informações relevantes forem inseridas no sistema (o tempo e a magnitude da mudança).</li><li>➤ Se aumento da demanda for menor que 30% do estoque-alvo a melhoria devido às informações adicionais é desprezível.</li></ul>
Tática	A Empresa fornece ao sistema de gerenciamento dos pulmões informações sobre as mudanças na demanda conhecidas.



5:13:1

## Pedidos diários aos fornecedores

Premissas de necessidade

A prática de pedir de acordo min-max (ou de acordo com quantidades de lote econômico) é baseado em razões arcaicas e prejudica desnecessariamente, ambos, o varejista e o fornecedor.

Porquê:

1. A tecnologia de hoje dos computadores permite criar e monitorar pedidos por uma fração do custo, do tempo e dos problemas dos métodos manuais.
2. Nos métodos convencionais fazem com que o LT do pedido seja significativo e assim inflam os estoques que o varejista tem que manter.
3. Métodos convencionais fazem com que o varejista crie lotes de demanda, enquanto os reais motivos para usar lotes existem apenas para o fornecedor – tempo de set-up e preenchimento de caminhões. Usar lotes de forma imprópria cria saltos de demanda o que diminui a efetividade do fornecedor.

Estratégia

A Empresa envia pedidos diários aos seus fornecedores.

Premissas paralelas

- É relativamente fácil preparar o sistema de computação para enviar pedidos diários de acordo com o consumo real diário e pagar baseado nas entregas por período (semanas ou meses).
- Se as ramificações do LT do pedido não forem explicadas às Compras, eles irão ver a emissão diária do pedido com um problema adicional e irão provavelmente achar formas de desviar usando razões artificiais de custos.
- Experiência mostra que a mudança para pedidos diários deve ser feita somente após que os detalhes forem acordados com o fornecedor – envio de caminhões/containers completos, acumulando faturas, preço unitário baseado não em um pedido único mas nas quantidades realmente pedidas por mês, etc.
- Fornecer o dado de consumo diário ao fornecedor reduz o LT do pedido à apenas 1 dia.

5:13:1

## Pedidos diários aos fornecedores (Cont.)

Táticas

- A Empresa treina Compras (e TI) na lógica de causa-efeito em que se baseia o gerenciamento do estoque, implementa as práticas e os sistemas.
- A Empresa acorda com os fornecedores os detalhes dos pedidos diários.
- O novo tempo de reabastecimento é inserido no sistema para cada fornecedor (os estoques-alvo serão ajustados de acordo pelo sistema).



5:13:2

## Acordos com fornecedores convencionais

Premissas de necessidade

- Pedir diariamente reduz significativamente o LT de reabastecimento; porém, os fornecedores podem ainda dar maiores prioridades à outras ordens e assim atrasar o fornecimento ao varejista.
- Nos casos em que os fornecedores produzem sob pedido, pedir diariamente pode melhorar ainda mais o tempo de reabastecimento fornecendo a habilidade de reduzir o lead time de produção (Porque pedindo freqüentemente distribui a carga. Isso também reduz significativamente os volumes por pedido – leva menos tempo para produzir; fica mais fácil achar uma janela na programação; o número de SKUs por pedido é reduzido – quando existe um grande pedido composto por muitos SKUs, o pedido inteiro não é enviado até que todos os SKUs sejam produzidos). Porém a inércia provavelmente levará os fornecedores a continuar a operar em linha com o LT atual de produção.

Estratégia

Fornecedores são motivados a assegurar a máxima disponibilidade das lojas da Empresa.

Premissas paralelas

- Dar bônus que são grandes comparados ao percentual de lucro sobre a venda dos fornecedores (e ainda assim pequenos em relação ao markup do varejista) para melhorar o GDD são suficientes para incentivar o fornecedor a melhorar o seu GDD. Melhorias dramáticas no DDE do fornecedor resultam em benefícios muito grandes para o fornecedor (muito maiores que os bônus pagos).

(Continua)



5:13:2

## Acordos com fornecedores convencionais (Cont.)

Premissas paralelas (Cont.)

- Quando os pedidos são pequenos (pedidos diários) o fornecedor normalmente pode (sem qualquer esforço especial) reduzir o seu LT de produção por no mínimo 1/3. Cortar o LT de produção reduz o LT de fornecimento ao depósito do varejista.

Táticas

- A Empresa estabelece acordos com os fornecedores para enviar pedidos diários. A data de entrega é estabelecida de acordo com o tempo de transporte mais 2/3 do tempo de produção atual.
- A Empresa usa o desempenho passado dos fornecedores para calcular o desempenho mensal do GDD e define isso como uma base de referência para os bônus. A Empresa mede o desempenho do GDD do fornecedor em uma base mensal: cada mês, o fornecedor recebe um bônus quando estiver a 50%, 25%, e 2% da base de referência.
- A Empresa assegura que o tamanho dos bônus para melhoria do GDD é suficientemente alto para motivar os fornecedores e ainda assim é um pequeno percentual do seu markup.
- Semanalmente a Empresa fornece um relatório de GDD priorizado ao fornecedor indicando os pedidos que estão prejudicando o bônus do fornecedor – aqueles que mais afetam o GDD.
- Os estoques-alvo do CDC da Empresa são ajustados (pelo gerenciamento de pulmões já implementado) para tirar proveito da redução dos tempos de reabastecimento (redução ainda maior do LT do pedido e redução do LT de produção).



5:13:3

## Acordos com bons fornecedores

### Premissas de necessidade

- Bons fornecedores entregam em uma fração do LT da indústria. Eles não tem nenhum problema para lidar com muitos pedidos relativamente pequenos (na verdade eles preferem isso a um grande pedido). Eles são extremamente flexíveis e confiáveis. E mais importante ainda, eles entendem como o comportamento deles impacta o desempenho do próximo elo da cadeia e estão ávidos para estabelecer acordos ganha-ganha.
- Cabe ao varejista persuadir os seus fornecedores a fazer os esforços necessários para se tornar bons fornecedores (especialmente aqueles que têm, um longo LT de produção e/ou fornecem uma grande variedade de SKUs que estão sujeitos à uma demanda altamente variável).

### Estratégia

Mais e mais fornecedores da Empresa são bons fornecedores que possuem relações ganha-ganha com a Empresa.

### Premissas paralelas

- Apresentar a um bom fornecedor a oferta de pedidos diários é como bater em uma porta que já está aberta.
- A habilidade dos bons fornecedores para entender como o comportamento deles impacta o desempenho do varejista permite obter o acordo de bônus baseado na melhoria real do giro de estoque e/ou GPP do varejista. Comparado com as relações com um fornecedor convencional, tanto o varejista quanto o bom fornecedor obtém muito mais benefícios.

### Tática

Para os bons fornecedores, a Empresa oferece bônus baseado no aumento do giro de estoque e/ou GPP da Empresa.



5:21:1	Critério de prioridade de conversão
Premissa de necessidade	Considerando o número de fornecedores convencionais e o fato que quando as vendas aumentam a necessidade de eliminar a deterioração aumenta, é necessário ter um critério efetivo para priorizar a conversão de fornecedores convencionais em bons fornecedores.
Estratégia	A Empresa possui um critério efetivo para priorizar a conversão dos fornecedores em fornecedores bons.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O TEA do fornecedor tem um impacto significativo nos giros de estoque no CDC do varejista. Quando usa o modo de operação baseado no consumo, o CDC contém a maior parte do estoque da cadeia do suprimento. Quanto maior o TEA, menor o giro de estoque no CDC.</li> <li>➤ Melhorar o TEA dos fornecedores que representa uma grande parcela das vendas totais do varejistas terá um impacto significativo nos giros de estoque do varejista.</li> <li>➤ Portanto, o critério para conversão dos fornecedores, em ordem de importância, deveria ser:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A parcela das vendas do varejista que o fornecedor representa.</li> <li>2. O TEA do fornecedor.</li> </ol> </li> </ul>
Tática	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os fornecedores são seqüenciados baseados nestes 2 critérios, em ordem de importância:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A parcela das vendas do varejista que o fornecedor representa.</li> <li>2. O TEA do fornecedor.</li> </ol> </li> <li>➤ Se o TEA do fornecedor aumenta significativamente, a lista de prioridades é ajustada de acordo.</li> </ul>



5:22:2	Processo para encorajar a conversão
Premissa de necessidade	Um processo efetivo para convencer fornecedores deve ser baseado em ganha-ganha e incentivo para mudança.
Estratégia	A Empresa possui um processo efetivo para convencer os fornecedores.
Premissas paralelas	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ A estrutura de bônus do varejista possui incentivos financeiros para motivar fornecedores a se tornarem bons fornecedores.</li><li>➤ A indicação de um parceiro é uma forma relativamente efetiva para iniciar o processo de aceitação para implementação de uma mudança (que não envolve pressão).</li><li>➤ O Grupo Goldratt possui processos efetivos para obter aceitação dos fornecedores convencionais para se tornarem bons fornecedores e possui um processo de implementação efetivo. Os fornecedores seriam apresentados ao processo de aceitação com a opção para se tornarem bons fornecedores:<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Implementando uma VV com a GoldrattConsulting usando a árvore de E&amp;T para se tornarem bons fornecedores.</li><li>➤ Implementando toda ou parte desta árvore eles mesmo através do uso do livro “A Meta” e vídeo e webcast na implementação de parte da árvore. Caso queiram, eles podem ter treinamento da GoldrattSchools para ajudá-los na implementação do TPC e do GP.</li></ul></li></ul>
Tática	A Empresa explica a sua estrutura de bônus para os bons fornecedores e indica o Grupo Goldratt aos seus fornecedores.

