

O Poder da Causa e Efeito

O que 2009 guarda para um fabricante de subsistemas eletrônicos?

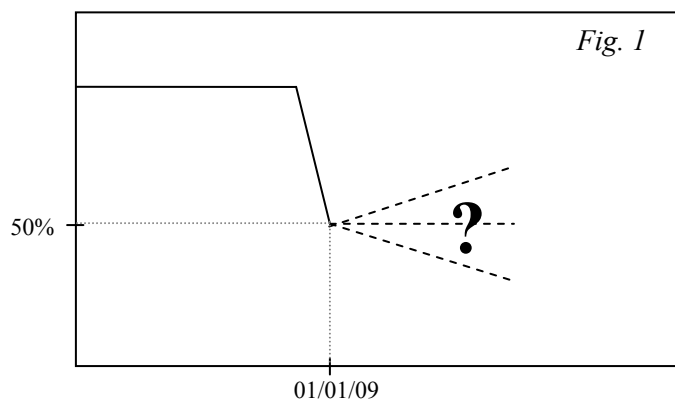
10 Jan 2009

Eliyahu M. Goldratt*

Semana passada passamos um tempo com um grupo de altos executivos de uma empresa Japonesa, uma grande fabricante de subsistemas eletrônicos. Rapidamente ficou evidente que eles têm que responder a maior questão de negócios que já enfrentaram. Será que quase todos estão interpretando de forma grosseiramente errônea a situação atual; os jornais, os investidores e até mesmo as pessoas mais práticas e experientes – os altos executivos das grandes empresas? Será possível que todos eles estão enganados mesmo que os fatos relevantes sejam facilmente acessíveis e todas causalidades sejam bem conhecidas? Não se espera analisar a situação, que é tida consensualmente como uma grande crise, na verdade como a maior crise dos últimos 50 anos, somente para perceber que é somente uma pequena desaceleração e se as ações apropriadas forem tomadas, pode ser a melhor oportunidade para o crescimento. Depois de quatro dias eles chegaram a conclusão que – por incrível que pareça e desde que as ações apropriadas sejam tomadas – 2009 será provavelmente o melhor ano da longa história da empresa e que farão o possível para convencer a própria companhia a agir de acordo. Aqui está a análise que foi exposta a eles. Você chegaria a uma conclusão diferente da que eles chegaram?

Vamos começar descrevendo a situação. Em novembro de 2008 a mídia estava repleta de alertas que a enorme crise financeira – o colapso de tantos pilares do mundo financeiro, que foi disparado pelo escândalo dos ‘sub-prime’ – estava se tornando rapidamente uma crise econômica. Em linha com os alertas da mídia a empresa começou a sentir o impacto em casa. As vendas começaram a cair em novembro e em dezembro registraram a maior implosão em vendas que jamais viram – os pedidos caíram 50%. Não é segredo que, não só eles mas todos os seus concorrentes, estão contemplando (alguns já iniciaram) cortes maciços de capacidade, incluindo o corte de muitos milhares de empregos. A pergunta que toda empresa nesta situação está se fazendo (e ao redor do mundo muitas estão na situação deles) é: que previsão deve guiar as ações no ano que está começando?

Depois da experiência desta queda drástica em vendas e quando o consenso é que a economia mundial entrou em uma grande recessão, está claro para os executivos da empresa que passos urgentes devem ser tomados para se adaptar a nova realidade. Para piorar, a previsão de 2009 pré-crise previa um aumento contínuo de vendas e de acordo com isso a capacidade foi aumentada. Por



mais que quisessem evitar, eles perceberam que também teriam que cortar capacidade e muitos empregos. Mas para tomar uma decisão responsável precisavam saber o quanto reduzir a capacidade: quão baixas serão as vendas no ano seguinte? As vendas continuarão caindo ou se estabilizarão ao redor de novos níveis mais baixos? Ou talvez, assim esperam, comecem a subir rapidamente? A figura 1 é uma representação da incerteza que estão enfrentando.

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

É muito difícil operar com esta enorme incerteza, mas para reduzir a incerteza mais dados relevantes são necessários. Existem dados adicionais que podem ser usados para fornecer uma previsão melhor? Dados que reduzam a incerteza que estão enfrentando?

É claro que sim. Esta empresa, como a maioria, é parte de uma cadeia de suprimento. Eles vendem seus produtos (principalmente) para fabricantes de bens de consumo eletrônicos (Original Equipment Manufacturers - OEMs), que por sua vez vendem seus produtos a varejos que vendem ao consumidor final. Em geral o que os varejos vendem têm que ser fabricado pelos produtores dos componentes. Logo para ter uma boa visão do futuro basta examinar o que aconteceu recentemente com as vendas no varejo ao consumidor. Para conseguir dados sólidos ligamos para nossos amigos na revista Nikkei e perguntamos: “O que aconteceu com as vendas no varejo de bens de consumo eletrônicos em Dezembro?”

A resposta surpreendente deles foi: “Yamada Electronics - 114% relativo ao ano passado.”

Provavelmente você está tão surpreso quanto eles. Porquê? Porque todos lemos que as vendas aos consumidores caíram. Dramaticamente. Os primeiros exemplos que saltam a mente são carros e imóveis.

Carros e imóveis são únicos no sentido que quase ninguém compra à vista, são compras dependentes de crédito. Logo não é de se estranhar que quando o sistema financeiro ficou paralisado ficou muito mais difícil financiar uma nova casa ou um carro novo, as vendas destes produtos dependentes de crédito despencou. Infelizmente extrapolamos a partir destes produtos altamente visíveis para o mercado em geral, que não é dependente de crédito; erroneamente tomamos estes dois casos específicos como representativos.

Confiando somente na informação recebida de nossos amigos na Nikkei, não corremos o risco de fazer o mesmo erro de extrapolar a partir de dados insuficientes, uma grande cadeia no Japão? Afinal a companhia deles está vendendo 80% de seus produtos fora do Japão.

Estávamos buscando dados sobre a situação nos EUA: o país de origem da crise financeira, e portanto o país onde se espera que o impacto inicial seja o maior. E só para ter uma visão mais conservadora, estávamos buscando dados da situação geral do varejo e não somente vendas de eletrônicos. Não tardou muito e tivemos a resposta, do escritório central deles, os dados gerais e confiáveis que estávamos buscando (em retrospectiva uma busca na Internet fornece uma resposta boa o suficiente).

Em resumo: nenhuma evidência de “uma enorme crise econômica” apareceu. Se insistimos em ser pessimistas e usarmos as fontes mais alarmantes, a queda nos últimos meses (excluindo carros) não chega a 10%. Nem é preciso mencionar o quanto isso está longe dos apavorantes 50%. Os dados de todas as fontes fornece uma prova sólida que o consumo não está vivenciando (ainda?) uma depressão.

Isto está longe de qualquer coisa que a equipe de executivos da companhia esperava. Se não ocorreu uma crise no varejo então eles estão diante de um grande mistério: como eles e os seus concorrentes, na verdade todos fabricantes de sub-sistemas eletrônicos, estão tendo uma enorme queda de vendas? O que pode explicar a queda súbita de vendas que eles estão vivenciando, enquanto a demanda, refletida nas vendas do varejo, é relativamente estável?

A resposta é que os varejistas também lêem jornais. As manchetes alarmantes criaram a impressão de uma crise econômica e varejistas são especialmente sensíveis a isso. Tipicamente uma parte

significativa dos estoques deles têm uma vida de mercado finita e o pesadelo de um varejista é ficar com mercadoria de ontem encalhada. Por este motivo os alertas de recessão levaram os varejistas a, quase instintivamente, tomar precauções imediatas para reduzir seus estoques. Para reduzir estoques muitos varejistas deram reduções de preços substanciais em Dezembro¹ para encorajar as vendas, enquanto cortavam os estoques entrantes pedindo menos dos seus fornecedores.

Isso iniciou um efeito bola de neve. Devido as decisões dos varejistas de reduzir estoques os OEMs sofreram uma redução substancial de pedidos. Para os OEMs isso foi interpretado como uma clara indicação que os alertas da crise econômica estavam se materializando. Como os varejistas eles também reagiram reduzindo seus estoques. E reduzir os estoques significou que eles reduziram as compras dos fornecedores mais que a redução em suas vendas. Não é de se estranhar que os fabricantes de sub-sistemas eletrônicos sofreram uma redução dramática de 50% nas vendas mesmo quando as vendas no varejo ficaram aproximadamente iguais. O mesmo efeito amplificador² aconteceu quando os fabricantes de sub-sistemas eletrônicos enxugaram seus pedidos aos fornecedores de matérias primas – os quais tiveram uma queda de vendas alarmante. A mídia não têm falta de estórias para alimentar a impressão de uma crise econômica.

Então quando é que os pedidos internos das cadeias de suprimentos vão estar de novo alinhados com a demanda real de mercado? Isso não é um grande mistério: quando os estoques excedentes tiverem sido desovados. Já que o varejo mantém 3-4 meses de estoques provavelmente enquanto este artigo está sendo escrito o varejo deve estar começando a aumentar seus pedidos aos OEMs. É de se esperar que os varejistas ainda estejam cautelosos e portanto irão pedir quantidades menores que costumavam, embora mais freqüentemente. Os OEMs, uma vez que vejam este aumento na demanda vão seguir estes passos e aumentar seus níveis de compras. Ainda assim eles não vão agir imediatamente, mas vão esperar para se certificar que não é algo passageiro. Já que os OEMs mantém cerca de 1,5-2 meses de estoque, os fabricantes de componentes devem começar a ver uma retomada nas vendas já em fevereiro e perto de abril a crise da queda de vendas que viveram deve terminar. Mas em que nível os pedidos vão estabilizar? Em outras palavras, já que os pedidos vão voltar ao nível da demanda no varejo, o que podemos esperar da demanda do mercado?

Todo dia as notícias estão cheias de relatos de mais pessoas sendo demitidas em muitos setores de negócios. Isto deve ter um impacto negativo nas vendas do varejo. Quanto? Se a companhia vende arroz ela não deve esperar que mesmo uma grande mudança econômica tenha um grande impacto na demanda por seus produtos. O oposto é verdadeiro para uma empresa que lida com jóias relativamente caras. Mas para a maior parte dos produtos o PIB (Produto Interno Bruto) é uma excelente representação da demanda de mercado (a menos que sua indústria tenha alguma característica especial que foi afetada como a de imóveis é fortemente afetada pela crise financeira). Logo para obter uma previsão razoável, uma que considere o efeito negativo do desemprego e a dificuldade da companhia de obter linhas de crédito, mas também da ajuda que a economia terá de preços mais baixos de petróleo e metais fomos buscar o que os economistas estão agora prevendo para o próximo ano³.

Economistas também lêem jornais e sendo humanos também são afetados, mas suas ferramentas estatísticas forçam eles a avaliarem todas as fontes de dados. Logo mesmo quando o título da maioria

¹ Note que a redução de preços substancial significa que a queda de alguns pontos percentuais nas vendas em dinheiro do varejo significa na verdade que o número de unidades vendidas aumentou.

² N. do T. Esse efeito é uma versão particularmente perversa do Efeito Chicote (Bullwhip Effect)

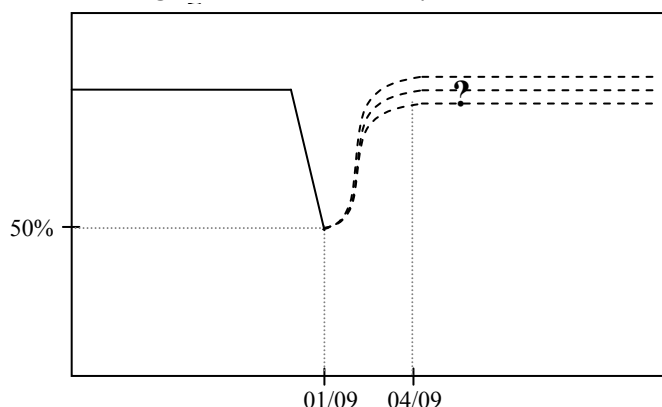
³ Veja, por exemplo, a previsão do Fundo Monetário Internacional (FMI).

dos gráficos é alarmante, a previsão do PIB é na realidade confortante para os altos executivos do fabricante de sub-sistemas eletrônicos. Sim todos os países serão afetados negativamente. Nos países em desenvolvimento o crescimento continuará mas mais devagar. Nos países desenvolvidos a tendência da economia é revertida de crescimento para recessão. Mas em todas partes o impacto é somente de poucos pontos percentuais, bem modesto relativo aos assustadores 50%.

Agora temos uma boa idéia de como as vendas da companhia serão no ano que vem: vão estabilizar perto do nível deste ano mais ou menos alguns pontos percentuais. Para capitalizar na retomada das vendas a companhia precisa tomar dois tipos de ações. Na verdade a primeira é uma não-ação: não cortar a capacidade. Cortar a força de trabalho é doloroso e contratar, muitas vezes, envolve um longo processo de treinamento. Companhias que despedirem agora serão muito provavelmente lentas para responder à retomada de vendas logo em seguida.

A outra ação é ajudar os fornecedores de matéria-prima. Como já notamos, estes foram atingidos mais duramente e serão os últimos a sentir a retomada. Se o fornecedor de matéria prima for uma empresa pequena pode não sobreviver ao período de transição. O fabricante de componentes pode não poder capitalizar plenamente da retomada de vendas devido a faltas de material. Desde que estes dois tipos de ação sejam tomadas a Figura 2 representa uma visão esquemática das expectativas para 2009. Compare-a à figura 1 para entender melhor o título deste artigo.

Fig. 2 – Previsão revista para 2009



Infelizmente a maioria das empresas não vai seguir o claro caminho acima, ao contrário irão entrar em pânico e cortar sua força de trabalho. Muitas já o fizeram. Isso quer dizer que por um tempo, até que a capacidade seja restaurada os OEMs vão estar lutando para obter sub-sistemas e o varejo para obter mercadorias. Para as empresas que agirem de forma sensata uma janela de oportunidade para aumentar a sua participação de mercado está se abrindo.

Dr. Eliyahu Goldratt

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

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

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

Goldratt Consulting

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

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

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

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

A Goldratt Consulting não é uma consultoria típica.

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

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