

CARACTERIZAÇÃO DO EMPREGO DO *EFFICIENT CONSUMER RESPONSE – ECR*, NO VAREJO DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DA DICICO.

AUTORES

ANTONIO CESAR GALHARDI

Universidade Cidade de São Paulo
acgal@terra.com.br

VIVALDO JOSÉ BRETERNITZ

Universidade de São Paulo
breter@usp.br

JORGE PLACIDO GALVAO FILHO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
jorgeplacido@uol.com.br

RESUMO

As empresas atuam hoje em um mercado que elevou seus padrões de competitividade, forçando e intensificando mudanças no comportamento do consumidor. Na busca de alternativas para um melhor atendimento às necessidades do consumidor, foi necessário o desenvolvimento de uma estratégia de gestão, na busca por uma maior eficiência em toda a cadeia de suprimentos. O ECR (Efficient Consumer Response) surgiu na década de 90 para permitir que empresas pudessem responder às estas novas mudanças no ambiente comercial, objetivando integrar os processos logísticos e comerciais ao longo de toda a cadeia de suprimentos, proporcionando maior satisfação do consumidor, e com redução de custos. A metodologia utilizada permitiu atingir os objetivos da pesquisa, no sentido em que propiciou a compreensão da implantação do ECR, em uma conceituada empresa varejista do ramo de materiais para construção, a Dicico. Foi possível reconhecer os principais parâmetros para a implementação do ECR no varejo de Materiais de Construção, assim como seus principais benefícios, tanto no que diz respeito à empresa, como aos clientes, para o caso em estudo. A dificuldade em se agendar entrevistas com executivos de diversas organizações atuantes no ECR, foi um fator limitante à investigação, principalmente para a obtenção de uma análise mais ampla e profunda, não só no mesmo setor, como também em outros do varejo.

Palavras-chave: Resposta eficiente ao consumidor, Gestão da cadeia de suprimentos, Vantagens competitivas, Redução de custos, Logística.

1. Introdução

O comércio varejista, e sua contextualização na gestão empresarial, é o foco principal deste trabalho, que pretende caracterizar a aplicação do ECR – Efficient Consumer Response, como um Sistema de Gestão, que integra o fornecedor, o distribuidor e o varejista, na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos excedentes da cadeia de suprimentos e otimizar a produtividade em suas relações; com o objetivo de melhorar o atendimento ao cliente final por meio de uma cadeia de suprimentos mais ágil, com custos reduzidos e maior qualidade.

Pode-se obter benefícios significativos com a diminuição de custos administrativos, operacionais e de manutenção dos estoques, além da otimização da produção, do incremento em vendas e melhorias na relação indústria-varejo, e com isso oferecer aos clientes algumas vantagens de produtos com maior qualidade, menores preços, disponibilidade, etc

O ECR tem como filosofia, ou postura de negócios, o compartilhando de informações por empresas de diversos setores, com problemas e dificuldades, que implantam em conjunto as melhores e mais atraentes práticas, dentro de um contexto operacional e estratégico, que incorporam novos valores, e assim se mantém competitivas.

O problema de pesquisa restringe-se em caracterizar a aplicação do ECR no varejo, por meio de um estudo de caso, em um dos mais importantes representantes do varejo de Materiais de Construção: a Dicico.

O objetivo geral é o de caracterizar o ECR no varejo de materiais para construção, ao mesmo tempo que apreender lições que possam ser aplicáveis a outros seguimentos do varejo, principalmente no tocante às possibilidades de ganho dos consumidores, e no que isto pode se converter em uma estratégia de fidelização de clientes.

Como objetivo específico pressupõe-se retratar o antes e o depois da empresa foco do estudo, no sentido de apreender características das novas relações entre os diferentes atores da cadeia de suprimentos.

A motivação para a presente pesquisa tem como alicerce dois aspectos de igual importância e relacionados entre si:

- A Rede Dicico, com seus investimentos em ECR, propiciaram em 2005 um faturamento 40% maior que em 2004, alcançando a casa dos R\$ 275 milhões.
- Empresas que implantaram o ECR e empregam o gerenciamento de categorias ao redor do mundo, demonstram ganhos impressionantes, alcançados pela sua introdução imediata e utilização adequada. Em mercados já desenvolvidos onde o crescimento é mínimo, as empresas do varejo e da indústria que aplicaram o conceito de ECR aumentaram o faturamento anual em mais de 10%.

A presente pesquisa foi estruturada de maneira a responder às seguintes questões:

- Como varejistas e fornecedores podem se beneficiar de forma conjunta com a prática do ECR?
- Quais as vantagens para a empresa que implantar o ECR, suas ferramentas e seus conceitos para a gestão empresarial ?
- Quais os benefícios alcançados no varejo com o Sortimento Eficiente de Produtos, apontado como grande estratégia do ECR ?
- Quais os obstáculos mais frequentes na implantação do ECR ?

2. Referencial Teórico

O homem vem transformando o mundo em que vive, numa dinâmica de ações-reações. Quanto ao mercado, este não pode se furtar à busca de constantes melhorias em relação à qualidade e utilidade de suas visões e informações.

De acordo com Christopher (1999, p.4),

“Tradicionalmente a vantagem competitiva era vista em torno da produtividade em decorrência da curva de experiência que mostra a relação entre custos fixos e a quantidade produzida. Assim se ganha o mercado por intermédio da redução de custos unitários em detrimento da quantidade a ser produzida”.

O acirrado grau de competitividade do mercado obriga os profissionais da indústria, do varejo e do atacado não apenas explorarem de forma correta os recursos disponíveis em suas empresas, como também estarem sempre informados e atualizados quanto à tendências e novas ferramentas de gestão, para uma rápida adaptação e reformulação de seus produtos e serviços, atribuindo a um melhor gerenciamento de custos a busca de vantagens competitivas. O ECR surge neste contexto como um importante instrumento de incremento e de aceleração das atividades operacionais para a empresa, com significativo aumento de receitas e da lucratividade, e capaz de proporcionar grande vantagem competitiva.

Uma empresa pode alcançar um diferencial competitivo, quando focaliza o cliente, proporciona produtos e serviços a um custo razoável, e a melhor satisfação destes clientes.

Para Christopher (1999, p.5): “Clientes não compram produtos, eles compram satisfação”.

Muitas vezes o prazer do consumidor final não está somente no momento da aquisição do produto, e sim na chegada e utilização do mesmo de acordo com suas expectativas. Bovet (2000, p.128) aponta:

“A logística transforma aspectos fundamentais da concorrência, como preço e características do produto, em excelência de serviço e valor para o cliente. Para atender o cliente, as empresas passam a assumir um caráter fundamental no posicionamento estratégico: a atividade logística”.

Segundo Porter (1996): “Cada empresa que atua e compete possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita”.

Esta estratégia é chamada explícita quando ela é desenvolvida por meio de um processo de planejamento estratégico formal, enquanto a estratégia implícita, representa a evolução das diversas atividades da empresa

Porter (1996) sugere que:

“A ênfase dada por empresas em planejamento explícito de suas atividades mostra a grande vantagem em se utilizar o planejamento para a formulação de uma estratégia explícita de atuação”.

Ainda Porter (1989):

“A logística é o elemento chave para a vantagem competitiva, em que o gerenciamento de cada elo dessa cadeia, suprimento, manufatura e distribuição física passa a demandar maior atenção”.

A atividade logística passou a complementar os processos de marketing e de operações, tornando-se uma eficiente ferramenta estratégica para empresas.

Dos principais conceitos sobre logística, destacam-se:

- Christopher (1999, p.2):

“A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”.

- Novaes (2001, p.36):

“O processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem dos produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”.

- Ballou (1993, p.93) enfatiza que:

“Logística empresarial tem como objetivo prover o cliente com os níveis de serviços desejados. A meta de nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. Isto é conseguido por meio da administração adequada das atividades-chave da logística, transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos e de várias atividades de apoio adicionais”.

É comum atribuir-se à logística uma função limitada, como por exemplo: o armazenamento, a entrega e o transporte de produtos. Empresas simplificam serviços, reduzem custos e melhoram a eficiência adotando estratégias únicas com o uso de uma logística bem estruturada.

Existem diversas formas de melhoria quanto à eficiência e produtividade, e conseqüentemente com redução de custos, quando se fala em gerenciamento da atividade logística,

Segundo Christopher (1999, p.3):

“A fonte de vantagem competitiva é encontrada primeiramente na capacidade de a organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, em segundo lugar, pela sua capacidade de operar a baixo custo e, portanto, com lucro maior. O sucesso no mercado depende de um modelo simples baseado na trilogia: companhia, seus clientes e seus concorrentes”.

Uma grande dificuldade hoje no Brasil encontra-se na integração do varejista e fornecedor, razão de resistência e desconhecimento das vantagens em se compartilhar informações para que juntos possam programarem-se com mais eficiência no atendimento ao consumidor. Esta troca de dados, informações, previsões de demanda, entre os elos da cadeia de suprimentos é fundamental para eliminar as perdas decorrentes do processo.

Segundo Lalonde (2000, p.56):

“A antiga logística tornou-se um conceito muito mais amplo que é a Cadeia de Suprimentos, onde entende-se como um conjunto de três ou mais empresas ou organizações relacionadas entre si por um fluxo de entrada ou saída de produtos, serviços ou informações desde a fonte até o consumidor final”.

A cadeia de suprimentos se estende desde o fornecedor de matéria-prima para a fabricação do produto até o consumidor final, através da manufatura, dos centros de distribuição, dos atacadistas e dos varejistas. Além de tudo, a Cadeia de Suprimentos é formada por atividades, muito mais do que por empresas. Uma definição que leva em conta os fluxos de atividades físicas e complementares que são necessários para criação, elaboração e inclusão eficiente de produtos no mercado ao alcance dos consumidores, bem como os fluxos de agregação de valor, que estão ligados aos processos de transformação, por organizações empresariais, de insumos (materiais e serviços) com ou sem utilidade para o consumidor final.

A gestão da cadeia de suprimentos tornou-se uma prioridade, da mesma forma que a sua integração, em todos os sentidos.

O sucesso no gerenciamento da cadeia de suprimentos traduz-se na mudança do perfil do consumidor final, que requer uma grande variedade de produtos e a conseqüente adaptação desta cadeia para o atendimento às diferentes necessidades do cliente.

TEMA	CONCEITO
ECR	É uma estratégia da indústria onde distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto proporcionando maior valor ao consumidor. Visa o foco na eficiência da cadeia de abastecimento como um todo, ao invés de ser tratado de forma individual e por partes, reduzindo os custos totais do sistema, dos estoques e bens físicos, ao mesmo tempo em que o consumidor tem a possibilidade de escolher produtos mais frescos e de melhor qualidade.
Reposição Eficiente de Produtos	Otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição, baseando-se na demanda real dos consumidores, reduzindo-se o nível de estoque e os tempos de ciclo ao longo de toda a cadeia.
Surgimento e Geração de Necessidade	Com a utilização de um sistema CAO (Computer Assisted Ordering) é gerado um pedido de reposição pelo distribuidor quando ocorre a redução de estoque à um nível pré estabelecido. Os checkouts são atualizados, e também o nível do estoque de produtos nos PDVs (Pontos de Venda).
Atualizações e Transações Eletrônicas	EDI utilizado para transações eletrônicas como pedidos de reposição e atualização de produtos, geração de novas promoções, alterações nos preços, confirmações de atendimentos, envio e recebimento de cargas e pedidos, etc. Com todos os requisitos em pleno funcionamento, aproxima-se dos conceitos de Perfect Order (Pedido Atendido sem Erros).
Manuseio dos Produtos	O Warehouse Management System-WMS (Gerenciamento de Armazém/Depósito) tem como função o endereçamento de produtos e controle de prazos de validade, visando a otimização da montagem de carga de mercadorias, assim é transportado somente o produto necessário, na quantia correta. São utilizados equipamentos específicos para descarga rápida, automação, paletização (armazenamento e acondicionamento de produtos sobre pallets), padronização de cargas, Cross Docking, programação de recebimento de cargas e entregas noturnas, com a garantia de uma entrega mais rápida e eficiente.
Distribuição Eficiente	O espaço do caminhão é extremamente importante, além do armazenamento que deve ser inteligentemente feito, deve-se utilizar caminhões adequados para o volume transportado de mercadoria, além de uma programação de entregas diretas nas lojas (DSD) e uso de roteirizador, o que facilita na entrega, pois com um roteiro específico, a entrega é se torna muito mais eficiente.
Gestão dos estoques	É utilizado programas como CRP ou Reposição Contínua que são baseados em previsão de demanda efetiva, na busca integrar, por meio de práticas distintas, o fluxo de informações e produtos. Além do WMS que tem como função o endereçamento de produtos e controle de prazos de validade, otimizando a montagem de carga, existe o VMI (Vendor Managed Inventory) onde o estoque é gerenciado pelo fornecedor.
Sortimento Eficiente de Produtos	Otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor, ou seja, estabelecer o mix ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades do conjunto de consumidores de determinada loja, obtendo, com isso, aumento no volume de vendas, maior rentabilidade e maior giro dos estoques.
Introdução Eficiente de Produtos	Maximizar a eficácia do desenvolvimento e lançamento de novos produtos
Promoção Eficiente de Produtos	Maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de venda ao varejo e ao consumidor final
ABC – Activity Based Costing	O Custeio Baseado em Atividades (ABC) é um método para análise de custos baseado em atividades. Esta ferramenta analisa os custos de cada operação, permite conhecer e mensurar custos em toda a cadeia de abastecimento, identifica suas atividades principais e condutoras de custo.
GC – Gerenciamento por Categorias	Objetiva a definição precisa do que são categorias e sua administração de forma eficaz como unidades de negócios autônomas e distintas. Assim, linhas de produtos são gerenciadas de forma independente, possuindo um “mix” próprio de compras, estocagem, promoções e utilização do espaço definido na loja como se fossem empresas separadas operando na unidade maior, que é a empresa em si.
Reposição Contínua	Objetiva a reposição de produtos nos pontos de venda interruptamente, de maneira eficiente e ao menor custo. Com um programa gerado a partir da saída do produto da loja identificado por código de barras que, acionado no caixa por scanners quando ocorre o “check-out”, é informado imediatamente a saída do produto no setor de reposição de estoques e em toda cadeia de distribuição.
DSD - Direct Store Delivery	O (DSD) é um método de entrega de produtos e mercadorias dos fabricantes diretamente nas lojas, não passando pelo distribuidor, atacadista ou CD do varejo. O inventário da loja pode ser gerenciado pelo fornecedor com níveis variáveis de supervisão do varejista.
ABM - Activity Based Management	O Gerenciamento Baseado em Atividades (ABM) é a maneira como uma empresa pode fazer uso de informações do ABC para a tomada de decisões no que se refere a otimização de processos de tomada de decisão, fazendo uso destas informações para a redução de custos, melhora na eficiência e eficácia de processos, melhora na lucratividade e medição de benefícios.

Fonte: ECB Brasil, <http://www.ecrbrasil.com.br>.

Bovet (2000, p.122):

“A capacidade de gerar altos lucros costuma ser resultado direto da eficácia da cadeia de suprimentos bem projetada, que é personalizada para atender às diversas necessidades dos vários grupos de clientes, permitindo que se encontre o equilíbrio entre a geração de receita e o custo do serviço”.

No gerenciamento da cadeia de suprimentos busca-se, além da redução de custos, a agilidade de resposta de toda a cadeia. Este fato, levado pelo efeito de uma cultura rescente por parte dos clientes, que dão maior atenção à qualidade, sem pagar mais por isto.

Para Cooper (2000, p.66),: “A empresa deixa de ser vista como o objeto de gestão de custos; o novo objeto da gestão de custos está passando a ser a cadeia inteira de valor do produto”.

A administração de compras e a gestão de estoques são vitais para as empresas varejistas, onde os estoques absorvem enorme volume de recursos e as compras representam a maior conta de despesas do varejo. Estas empresas buscam a eficácia operacional da cadeia de suprimentos, portanto há um grande interesse do gestor na melhoria da produtividade.

Quanto ao futuro, Bethlem (2002) afirma:

“O futuro é imprevisível, mas com o desenvolvimento de conceitos, idéias e processos de utilização no mundo real, pode proporcionar um melhor ajustamento ao ambiente, fazendo com que esteja melhor preparado para enfrentar os futuros possíveis, mas que não foram previstos”

3. Metodologia

Adotou-se a metodologia de pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, mais especificamente o Estudo de Caso, com vis a caracterizar o emprego do ECR no varejo de materiais para construção e o funcionamento de estratégias e técnicas para implantação desta gestão empresarial, no sentido de apreender como e porque os resultados são eficientes.

Como método, adotou-se o de entrevistas, onde segundo Gil (1999):

"Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação ... é uma forma de diálogo ... em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação."

Uma entrevista pode pré-determinar respostas a serem obtidas ou não, variando de acordo com seu nível de estruturação. A partir deste princípio, foram formuladas entrevistas estruturadas Ainda conforme Gil (1999): "A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados".

Foram entrevistadas duas pessoas envolvidas no processo de implantação do ECR, na Dicico, caracterizados como: sujeito 1 (S1), o superintendente da Associação ECR Brasil que atua como facilitadora de todo o processo de agregação de empresas interessadas na implantação do ECR: Sr. Cláudio Czapski, e como sujeito 2 (S2), o Gerente Geral de Gestão e Planejamento da Rede Dicico, Gerson Cruz.

Foram realizadas entrevistas com os sujeitos mencionados. O roteiro foi formulado com perguntas abrangentes e relacionadas apenas ao foco da pesquisa, para posterior análise de conteúdo, conforme os preceitos de Bardin (2003).

4. Resultados

Quadro 2 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 1

1. Qual o maior benefício para a empresa a partir da implantação do ECR ?	
S1: Primeiramente apresento o ECR como um conjunto de conceitos e não apenas um único sistema de gestão empresarial, logístico ou de estoque. O ECR é uma série de ferramentas que foram desenvolvidas para um melhor atendimento às necessidades do consumidor, tornando a cadeia de suprimentos mais eficiente. Quando implantado, algumas de suas ferramentas propiciam maior agilidade e eficiência, conseqüentemente ocorre uma diminuição de custos por apresentar uma cadeia logística mais ágil, melhorando todo o sistema de distribuição, além de sortimento, introdução, reposição e promoção de produtos que são as quatro estratégias do ECR.	S2: O ECR traz para dentro da organização uma nova cultura, mudando o foco da cadeia de suprimentos, onde a busca de um atendimento melhor à seu consumidor, reduzindo custos, aumentando eficiência, reduzindo o leading time, entre outras variantes que possam aderir à análise de um todo, fugindo então da discussão de preço, prazo e produto em uma mesa de reuniões, onde cada parte defende seu lado e não enxerga a outra ponta de interesses da empresa. A partir daí fica mais fácil a interação com os fornecedores, o que representa um dos maiores benefícios para o varejo.

Quadro 3 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 2

2. Qual o maior benefício para o consumidor ?	
S1: O consumidor encontra de forma mais fácil e ágil os produtos dentro da loja. A ferramenta de Gerenciamento de Categorias e a estratégia de Sortimento Eficiente de Produtos, permite que o cliente encontre tudo o que necessita de maneira mais cômoda e eficiente.	S2: O consumidor é o grande beneficiado. Produtos mais baratos e de melhor qualidade em sortimento adequado e com nível de serviço elevado.

Quadro 4 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 3

3. Qual a maior dificuldade na implantação do ECR ?	
S1: Se planejado corretamente, respeitando todos os passos e prazos para a implantação das ferramentas, conceitos e estratégias do ECR, estudando principalmente casos e resultados esperados, as possibilidades de correr tudo bem durante todo o processo, dificilmente surgem problemas, porém eles são sempre imprevisíveis. Quando o tempo é curto para implementação e execução das etapas, surgem os imprevistos. A maior dificuldade na implantação é a falta de visão dos diretores e responsáveis para tal trabalho à ser executado. As pessoas envolvidas no trabalho devem saber o que fazer em determinadas ocorrências.	S2: Não se pode usar a palavra difícil, prefiro dizer que são necessários pré-requisitos. O maior pré-requisito que se tem é o comprometimento da mais alta cúpula da empresa, sendo o presidente e diretores. É necessário também se ter uma base de informações consolidada, pois um dos grandes benefícios do ECR são voltados as informações que são compartilhadas com a indústria e com os outros membros da cadeia de suprimentos. A maior dificuldade na implantação é entender que implantar ferramentas do ECR na empresa é positivo e que trará benefícios não só para os clientes, mas também para a empresa.

Quadro 5 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 4

4. O ECR contribui para o crescimento das vendas ?	
S1: Contribui sim. O caso dos produtos mal localizados em uma loja é bem claro quando se aponta o nível de vendas da empresa, por não serem visíveis aos olhos do consumidor, acabam sendo esquecidos, fazendo com que muitas vezes o cliente deixe de comprar, buscando no concorrente, onde tudo mais fácil e melhor localizado.	S2: Sim. A partir do momento em que se existe uma aproximação dos fornecedores com a empresa, é possível obter uma interação dinâmica, com resultados mais rápidos, pois com certeza o ECR é um modelo de gestão comercial, e o gerenciamento de categorias permite ao gerente comercial melhorar o nível de conhecimento dos funcionários da empresa, e a qualidade de serviços prestados.

Quadro 6 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 5

5. A prática do ECR é percebida pelo consumidor ?	
S1: Processos administrativos, contabilidade, controle de estoques não são percebidos, mesmo porque não é necessário o cliente saber qual o tamanho do estoque ou o salário dos funcionários. Mas toda a parte operacional, distribuição de produtos na loja de forma bem mais eficiente, prateleiras sempre cheias, produtos mais frescos já são percebidos e aceitos de forma positiva pelo consumidor. O melhor é aquele produto que atende a expectativa do consumidor e não o produto mais barato.	S2: Um consumidor ao entrar em uma loja, desperta-lhe o desejo de compra, e se ela tem preço bom, produtos com qualidade e variedade, instalações físicas que atendem suas necessidades básicas, um bom atendimento e com bons serviços. A partir deste momento o consumidor não quer saber o que a empresa faz para que isto aconteça. O cliente não percebe que existem ferramentas de gestão, gerenciamento de categorias ou quaisquer outras ferramentas ou premissas do ECR.

Quadro 7 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 6

6. O que melhora na empresa com a implantação do ECR ?	
S1: Melhora a produtividade, baixa os custos operacionais e administrativos, aumenta as vendas, evita a exposição de produtos de baixa performance e de baixa qualidade, melhora o atendimento ao cliente, etc.	S2: A integração entre os diversos departamentos e os próprios fornecedores, torna mais transparente o objetivo comum de atender às necessidades do cliente, e a partir daí tudo fica mais fácil. A aplicação do ECR, também é facilitada, e mais rápida.

Quadro 8 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 7

7. O que ainda é incipiente em termos ECR ?	
S1: Não acredito que exista alguma outra ferramenta que traga tantos benefícios à empresa quanto o ECR.	S2: Sua maior disseminação no varejo, como é feito na indústria.

Quadro 9 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 8

8. O ECR colabora com as atividades operacionais ? Facilita a realização das atividades operacionais?	
S1: Ajuda sim, hoje existem menos erros, menor tempo de processo, substituição de papel por documentos eletrônicos, custos menores. Facilita o lançamento de produtos, etc.	S2: Sim, principalmente nas operações de logística. O consumidor é atendido de forma mais rápida, no prazo e quantidade correta, na qualidade, etc.

Quadro 10 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 9

9. O ECR permite aumentar a lucratividade ?	
S1: É uma conta simples, se a empresa possui produtos de melhor performance, isto significa, melhor preço e melhor qualidade, e quando isto é repassado ao consumidor final, isto faz com que aumente a demanda, as vendas e a lucratividade.	S2: Sim. Diminuindo custos, diminuem preços, aumentam as vendas, aumentando assim a lucratividade da empresa.

Quadro11 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 10

10. Todos os setores da empresa são beneficiados com a implantação do ECR ?	
S1: Setores operacionais são beneficiados sim. Já nos setores administrativos não muda muita coisa, porém o ideal é que todos estejam ligados, assim todos tem uma parcela do benefício.	S2: Sim. A área comercial, logística, marketing, todos são beneficiados. Até mesmo a área financeira é melhor atendida, pois existe um maior controle de contas a pagar, contas a receber.

Quadro 12 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 11

11. Os custos diminuiram quando o ECR foi implementado ?	
S1: Sim. Por exemplo o ABC (Custeio Baseado em Atividades) é uma ferramenta que analisa os custos de cada operação, com ela é possível conhecer e estudar todos os custos de cada etapa da cadeia de suprimentos. Podemos saber assim quanto na verdade custam os produtos.	S2: Sim. Pois se conseguiu entender melhor as operações logística e comercial da empresa, reduzindo, custos por exemplo nos transportes, com uma logística mais eficiente.

Quadro 13 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 12

12. O atendimento ao cliente melhorou ?	
S1: Sim. O consumidor é extremamente beneficiado com produtos mais frescos, produtos de melhor qualidade e na quantidade certa e desejada.	S2: Sim. Hoje não existe mais “guerra de preços”. O consumidor não briga mais por preço, isto já se tornou pré-requisito, se a empresa não tiver um preço competitivo, já esta fora da “briga”.

Quadro 14 – Resposta dos sujeitos S1 e S2 à questão 13

13. O que vai mudar no mercado se mais empresas aderirem ao ECR ?	
S1: Mudaria muita coisa no mercado, além da diminuição de custos para todas as empresas participantes. Empresas individuais com padrões unitários ficam de fora, pois quanto mais empresas adotarem um padrão, fica bom pra todo mundo, todos ganham com diminuição de custo de logística espaço e custo, ficará mais rápido a recarga e descarga de pallets nos caminhões e estoques.	S2: O cliente será o maior beneficiado. Existiria uma uniformidade no varejo, melhor qualidade dos serviços e o custo seria menor. Se mais empresas aderissem ao ECR, existiria uma maior eficiência em todas as áreas com profissionais mais especializados, e em consequência repassadas ao consumidor.

4.1. Análise de Conteúdo

As respostas obtidas foram analisadas com base nas entrevistas visando um melhor entendimento do que é o ECR na prática. A análise de conteúdo destas locuções foi realizada com base na divisão de categorias e subcategorias pré-determinadas que são apresentadas no Quadro 15.

A seleção de conteúdos foi feita com base nas respostas dos sujeitos. A distribuição dos julgamentos para cada item das categorias e sub-categorias foi avaliada no sentido de selecionar os conteúdos na quantidade relativa em que foram citados, para que garantissem sua inclusão numa determinada sub-categoria.

Quadro 15 - Relação de categorias estudadas e respectivas subcategorias

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
1. O QUE É ECR	Conjunto de Conceitos; Sistema de Gestão; Ferramentas
2. FUNÇÃO DO ECR	Atender necessidades do cliente; Tornar a cadeia de abastecimento mais eficiente
3. BENEFÍCIOS PARA EMPRESA	Redução de custos; Redução de rupturas; Aumento de vendas; Aumento de produtividade; Aumento de lucratividade; Objetividade; Eficiência; Transparência; Interação da cadeia de suprimento; Interação entre departamentos; Especialização de funcionários; Melhor controle financeiro
4. BENEFÍCIOS AO CONSUMIDOR	Produtos mais baratos; Produtos mais frescos; Produtos em quantia desejada; Sortimento adequado de produtos; Melhor qualidade de produtos; Melhor atendimento
5. NECESSIDADES DO ECR	Conhecimento de pré-requisitos; Comprometimento de superiores; Sistemas de Informação de qualidade; Pessoas envolvidas qualificadas; Prazos definidos; Etapas completadas; Estudos de caso.
6. O QUE FALTA AO ECR	Maior disseminação no varejo

1. Considerando conteúdos relacionados à questão do que é o ECR, prevalece o seguinte pensamento: o ECR é um conjunto de ferramentas e conceitos que podem ser aplicados a fim de tornar um sistema de gestão de melhor qualidade na procura à Resposta Eficiente ao Consumidor.
2. No que diz respeito as funções do ECR, prevalece a opinião de que existe o objetivo de tornar a cadeia de suprimentos mais eficiente, em consequência atendendo melhor as necessidades do cliente.
3. Inúmeros benefícios são computados para as empresas, tais como: a redução de custos, a agilidade em todo o processo logístico e operacional, seguidos da interação entre os diversos departamentos da empresa, a integração toda a cadeia de suprimentos, o aumento das vendas, a redução de rupturas, etc.
4. Os clientes são beneficiados principalmente com um melhor sortimento dos produtos e com produtos de melhor qualidade. O atendimento ao cliente também melhora, pela maior facilidade de compra de produtos mais baratos e mais novos.
5. É necessário para implantação do ECR, um sistema de informação de qualidade com base a informações eficientes, comprometimento das instâncias superiores, com pessoas qualificadas para esta implantação, prévio conhecimento dos pré-requisitos necessários para a efetivação das ferramentas, benchmarking, definição de prazos para cada uma das etapas.
6. Foi comparativamente à indústria, apontada a baixa disseminação das práticas de ECR no varejo.

Com base nestes resultados, a Tabela 1, apresenta as ocorrências dos conteúdos selecionados para cada sub-categoria, em termos do percentual de ocorrência.

Tabela 1 - Percentual de ocorrência de cada conteúdo de estudo.

SUB-CATEGORIAS	%
Conjunto de Conceitos	4,4
Sistema de Gestão	1,7
Ferramentas	8,6
Atender necessidades do cliente	1,7
Tornar a cadeia de abastecimento mais Eficiente	3,4
Redução de custos	9,4
Redução de rupturas	1,7
Aumento de vendas	2,6
Aumento de produtividade	2,6
Aumento de lucratividade	1,7
Agilidade	7,7
Objetividade	0,8
Eficiência	0,8
Transparência	1,7
Interação da cadeia de abastecimento	3,4
Interação entre departamentos	4,4
Especialização de funcionários	1,7
Melhor controle financeiro	0,8
Produtos mais baratos	3,4
Produtos mais frescos	1,7
Produtos em quantia desejada	1,7
Sortimento adequado de produtos	6,8
Melhor qualidade de produtos	6,0
Melhor atendimento	5,2
Conhecimento de pré-requisitos	1,7
Comprometimento de superiores	3,4
Sistemas de Informação de qualidade	4,4
Pessoas envolvidas qualificadas	3,4
Prazos definidos	0,8
Etapas completadas	0,8
Estudos de caso	0,8
Maior disseminação no varejo	0,8

5. Conclusões

A metodologia utilizada permitiu a obtenção de respostas às perguntas básicas da pesquisa, uma vez que, foram observados os cuidados e precauções recomendadas pela literatura específica.

Quanto aos benefícios do ECR, observou-se que um grande benefício para o mercado, é a interação entre fornecedores e varejistas, tornando mais fácil a sua implantação. Quando há um compartilhamento de informações, obtém-se uma redução de rupturas, melhorando de forma significativa o atendimento ao cliente com produtos mais novos, mais baratos e na quantia certa.

O EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), utilizado como ferramenta de integração eletrônica entre fornecedores e varejistas, faz com que a Internet seja utilizada como um ambiente para troca de informações e dados, desde o pedido até o aviso de pagamento. Com o desenvolvimento desta solução de integração, as transações do processo de abastecimento são realizadas com maior eficiência, sendo necessário vencer o desafio de criar uma linguagem comum que permita a fornecedores e varejistas realizar suas transações sem distorções ou problemas de comunicação.

A padronização de processos logísticos, estoque, pallets e sistemas de informação faz com que exista uma uniformidade em todo processo da cadeia de abastecimento, tornando mais fácil a detecção de possíveis erros, elevando o nível de serviço e reduzindo custos. Empresas da indústria e varejo que participarem deste processo de padronização poderão usufruir e estabelecer uma nova vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Quanto às vantagens do ECR, as respostas dos entrevistados mostraram que o mesmo traz para empresa uma nova cultura, onde o foco principal é no atendimento das necessidades dos clientes. Apesar de toda preocupação com o cliente, as empresas ainda são os maiores beneficiados, por apresentarem uma cadeia de suprimentos mais ágil. As vantagens mencionadas para empresas que aderirem ao ECR: redução de custos, melhor interação entre os departamentos, aumento de vendas e lucratividade, maior transparência de todo setor financeiro e administrativo, funcionários especializados em suas áreas, serviços e produtos, maior objetividade para o alcance de metas, maior eficiência de funcionários e da própria empresa no mercado e por fim um melhor controle financeiro.

Nas operações logísticas o consumidor é atendido com maior agilidade, a empresa ganha então confiança do cliente, e sua fidelidade.

Quanto aos benefícios alcançados no varejo com o Sortimento Eficiente de Produtos, apontado como grande estratégia do ECR, a otimização de estoques e espaços dentro da loja, proporcionando aos clientes um mix de produtos apropriado para encontrar de forma mais fácil e ágil a mercadoria desejada. O Sortimento Eficiente de Produtos é uma tática que define a variedade de produtos expostos, diferenciando o fornecedor com critérios de inclusão e eliminação de espaços. ou expansão de uma marca própria.

Selecionar a gama de produtos com maior atrativo para o consumidor é essencial para um alto desempenho dentro das lojas. A composição deste sortimento pode ser realizada utilizando-se ferramentas e conceitos ajustadas ao tamanho do varejista e a complexidade de suas operações logísticas e operacionais, resultando numa oferta adequada ao público-alvo e ao formato da loja, com evidentes reflexos na venda e na rentabilidade da empresa, que apresentam sinais básicos da satisfação do consumidor.

Os principais obstáculos destacados pelos entrevistados, para a correta implantação do ECR são:

- Comprometimento e Liderança por parte da diretoria;
- Expectativas realistas;
- Metas definidas;
- Riscos de negócios definidos;
- Disposição para mudar a cultura;
- Investimento em recursos;
- Adoção.

Limitações da Pesquisa

A dificuldade em se agendar entrevistas com executivos de diversas organizações atuantes no ECR, foi um fator limitante à investigação, principalmente para a obtenção de uma análise mais ampla e profunda, não só no mesmo setor, como também em outros do varejo.

Sugestões para Futuros Trabalhos

- Conduzir a mesma entrevista para outras empresas do setor, tais como a C&C, e a Telha Norte, e assim inferir sobre a utilização do ECR no varejo de materiais de construção.
- Investigar outros setores, com a participação de representantes de pelo menos três empresas importantes no setor.

-Investigar empresas de diferentes setores e por meio de análises cruzadas inferir sobre o ECR, de maneira geral.

Referências Bibliográficas

- BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo. Atlas, 1993.
- BARDIN, L., *Análise de conteúdo*: Lisboa/Portugal. Edições 70, 2003.
- BETHLEM, A., *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2002.
- BOVET, D. M. *Logística orientada para o cliente*. Revista HSM Management n.18 janeiro-fevereiro 2000.
- CHRISTOPHER, M., *O marketing da logística*. São Paulo. Futura, 1999.
- COOPER, R., *Custo & desempenho – administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo. Futura, 2000.
- DIAS, M. A. P., *Administração de materiais: uma abordagem logística*. São Paulo. Atlas, 1996.
- FERNANDES, J. C. de F. *Administração de material: uma abordagem básica*. São Paulo. Atlas, 1987.
- EAN BRASIL, <http://www.eanbrasil.org.br>
- ECR BRASIL, <http://www.ecrbrasil.com.br>
- GIL, A.C., *Metodologia de pesquisa*, Atlas, SP, 1999.
- LALONDE, B., *Integração da cadeia de suprimentos*. Revista H S M Management, 2000.
- NOVAES, A. G. *Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro. Campus, 2001.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1996.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro. Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva das nações*. Rio de Janeiro. Campus, 1989.