

Por que é importante a sinergia entre as áreas da organização e o ambiente externo?

PAG 05 PAG 82



## REPENSANDO A LOGÍSTICA

### 1 INTRODUÇÃO

A economia mundial está sofrendo grande transformação com a globalização. Muitas barreiras antes existentes estão caindo e, praticamente, já não há fronteiras a serem alcançadas. A formação de blocos econômicos, como o Nafta, Mercado Comum Europeu e o Mercosul, mostra a grande necessidade da união de países em busca de melhor desenvolvimento e manutenção de suas economias.

Em virtude da globalização, tivemos diversos reflexos em vários segmentos industriais, desde o aumento da competitividade e o acesso a diversas tecnologias. O mercado consumidor também se modificou, mostrando-se cada vez mais exigente e mais bem informado na hora de adquirir bens e serviços.

Esses fatores estão obrigando as empresas não só a mudar suas atividades e decisões, mas principalmente oferecer aos clientes produtos e serviços com menor preço e melhor qualidade, tendo como objetivo primordial a satisfação total do cliente.

Com essa nova característica do mercado globalizado, as empresas estão sendo obrigadas a reformular-se para poderem adaptar sua nova estrutura às atuais exigências do mercado.

Uma das soluções encontradas, embora ainda praticada por poucas companhias, é a mudança do conceito logística, agora responsável desde o recebimento da matéria-prima até a entrega do produto acabado na casa do cliente. A logística pode atuar em diversas áreas, entre as quais a área de suprimentos, produção e distribuição.

O conceito básico da logística é a integração das áreas e processos da empresa a fim de obter melhor desempenho que seus concorrentes. Com isso, ela

pode diminuir seus custos e melhorar a qualidade do produto, disponibilizando ao cliente o produto correto, no tempo e quantidade que deseja.

É muito importante as empresas repensem seu sistema logístico, pois se trata de um fator fundamental para que alcancem o sucesso diante da competição acirrada, em que todos os processos e decisões devam ser analisados e integrados em seu conjunto. A logística tem se transformado em uma função em pleno desenvolvimento de seu potencial, no sentido da:

- integração e coordenação das atividades ao longo da cadeia logística;
- coordenação com outras funções da empresa e com outros fatores externos.

A insuficiente discussão do tema *logística* nas empresas fez com que a grande maioria delas lhe dispensasse tratamento e enfoque puramente funcional e segmentado. A execução de atividades relativas a movimentação, armazenagem, seleção de fornecedores, compras, produção é realizada nas empresas de forma separada e funcional. Esse enfoque fracionado incutido nas empresas traz como conseqüências:

- falta de foco no cliente;
- níveis de serviço abaixo do desejado;
- custos de logística elevados;
- capital empregado em estoques;
- ciclos longos de produção e pouca flexibilidade.

O modelo de produção, em que a gestão se baseava no “culto da quantidade” transformou-se no modelo de competitividade, no qual a gestão se baseia no “culto do serviço ao cliente”.

Alguns fatores estão fazendo as empresas repensar seus processos logísticos, principalmente no que toca a custos, que continua sendo um dos principais itens de competitividade em busca de novos clientes. Um desses fatores mais importantes é o estoque.

O controle de estoque é fundamental no processo logístico, pois este pode absorver até 40% dos custos totais.

O grande dilema é a decisão de manter ou não estoque. Manter elevado nível de estoque pode ser vantajoso quando se pensa na disponibilidade; na qualidade dos serviços a serem oferecidos aos clientes; economias de escala; proteção contra incertezas na demanda e no tempo de ressuprimento.

Essa decisão, entretanto, pode também significar custos elevados de manutenção, que poderiam estar investidos em aumento da capacidade instalada;

em melhorias de processo; na qualidade dos produtos. Essa economia pode garantir preços mais competitivos e agregar diferenciais aos produtos.

Atualmente, fala-se muito em ferramentas e técnicas de gestão de estoque, como o *just in time*, sistema de *push*, sistema de *pull*, fluxo sincrônico de material (ver Capítulo 2, para maiores detalhes de cada técnica). A evolução nesse campo está em manter o mínimo estoque possível e em como fazê-lo; ainda assim, a decisão continua em torno de manter ou não o estoque.

Utilizando a logística, a empresa passa a ter uma nova visão em relação aos estoques. O novo conceito de **logística integrada** tem justamente a intenção de promover o fluxo contínuo de entrada de matéria-prima (suprimento), de fabricação do bem (produção) e da saída de produto acabado até o ponto de venda (distribuição), não interrompendo em nenhum ponto o processo, minimizando assim cada vez mais o uso de estoques pela empresa.

A idéia não é simplesmente cortar o estoque repentinamente, mas paulatinamente à medida que a empresa vai implantando, desenvolvendo e aperfeiçoando o sistema logístico. A tendência é a diminuição dos níveis de estoque tanto de matéria-prima como de produto acabado. Conseqüentemente, os custos relativos à manutenção deles diminuem, refletindo diretamente nos preços finais pagos pelo consumidor na aquisição do produto acabado.

Temos que ter o conceito formado de que todos os custos incorridos antes, durante e depois do processo de fabricação do produto são repassados, de uma forma ou de outra, ao cliente final. A idéia é diminuir esses custos e conseqüentemente o preço final ao cliente.

*FOLGUEMAL MATERIAS e logistica*

## 2 FATORES DE PRESSÃO DA MUDANÇA DO PAPEL DA LOGÍSTICA

A cadeia logística tradicional, com seus diversos elementos que atuam de forma segmentada e voltados para si próprios, está com seus dias contados (ver Figura 3.1).

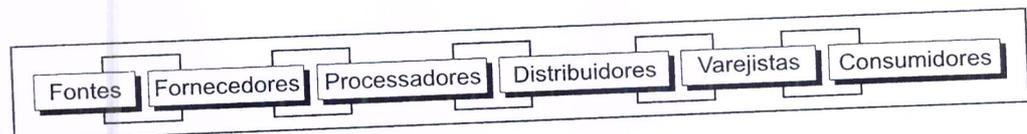


Figura 3.1 Cadeia logística tradicional.

Pressões diversas estão levando as empresas a repensar como operam os elementos de sua cadeia logística. Elas estão sendo obrigadas a mudar seu papel

e suas atividades a fim de se adaptar aos fatores externos que exercem pressões nelas. Vamos examinar as mais importantes e determinantes (ver Figura 3.2).

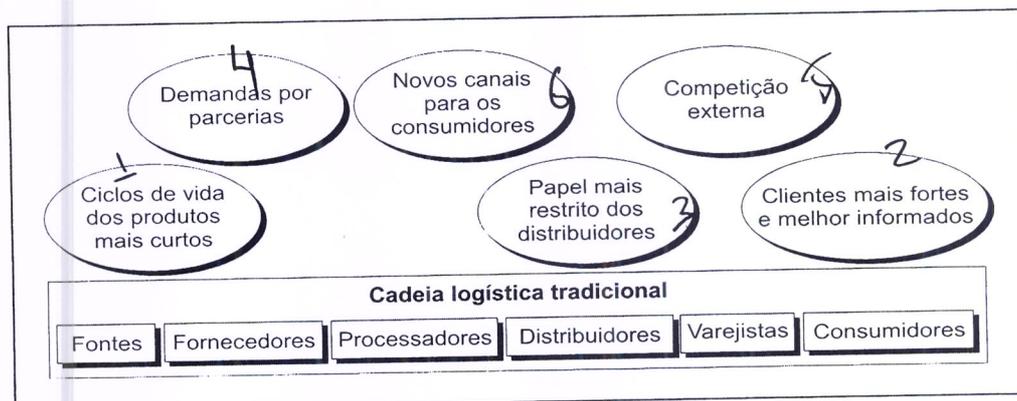


Figura 3.2 Fatores de pressão da mudança do papel da logística.

## 2.1 Competição externa

Diferentes fatores competitivos implicam diferentes objetivos de desempenho para a empresa.

Quadro 3.1 Fatores competitivos e objetivos de desempenho para a empresa.

Fatores competitivos	Objetivos de desempenho
Se os consumidores valorizam estes....	então a apuração precisará ser excelente nestes .....
Preço baixo	Custo
Qualidade alta	Qualidade
Entrega rápida	Rapidez
Entrega confiável	Confiabilidade
Produtos e serviços inovadores	Flexibilidade (produto/serviço)
Ampla gama de produtos e serviços	Mix ou composto de produtos
Quantidade ou prazo de entrega dos produtos e serviços	Flexibilidade (volume e/ou entrega)

Os cinco objetivos de desempenho mencionados provocam diversos efeitos – internos e externos – na empresa, conforme demonstrado na Figura 3.3.

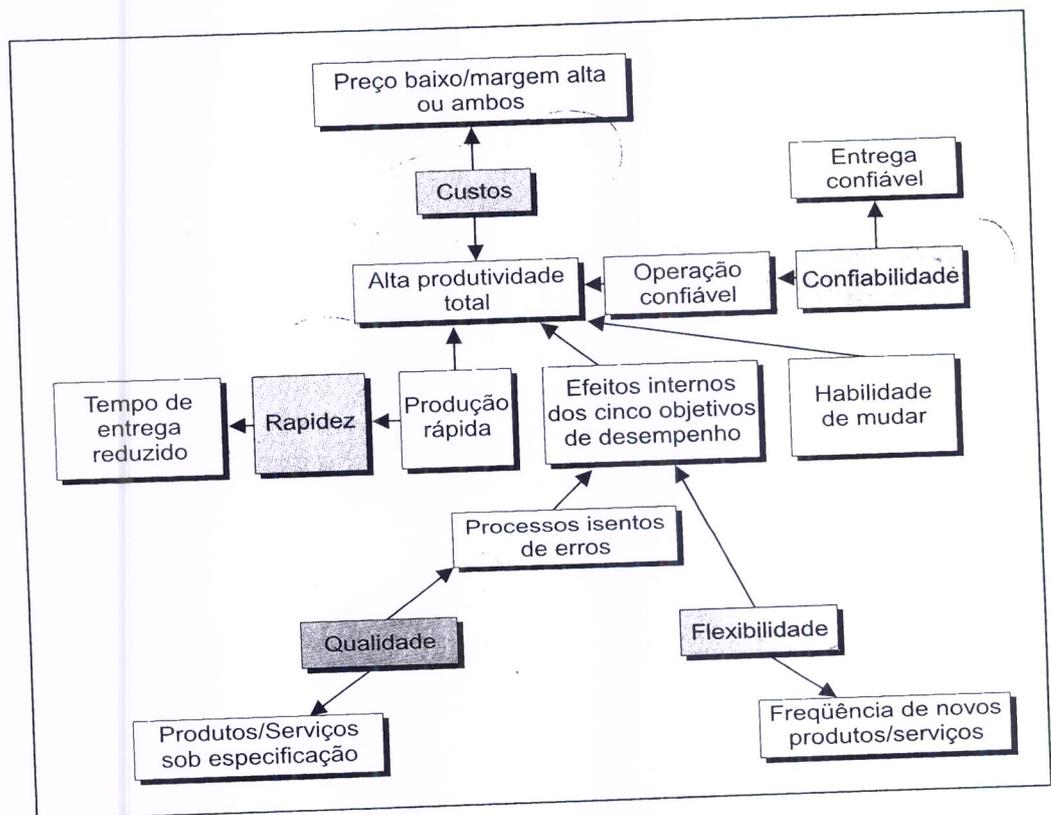


Figura 3.3 Efeitos internos e externos dos objetivos de desempenho.

Nota de esclarecimento:

- ❑ **flexibilidade** – propriedade do sistema produtivo de se adaptar às mudanças que podem ocorrer tanto nas entradas quanto nas saídas do sistema;
- ❑ **confiabilidade** – tempo em que o sistema produtivo pode trabalhar sem que se constatem falhas em nenhum dos fatores requeridos pelo cliente.

Maiores detalhes desses conceitos serão discutidos no Capítulo 4, Logística de produção.

O emprego da logística na gestão empresarial contribui para que o cliente receba o produto certo, na quantidade desejada, com a variedade e qualidade

estabelecidas e no tempo contratado. Da mesma forma, o uso dessa filosofia logística contribui para que o funcionamento do conjunto da empresa resulte mais competitivo, pois pode reagir mais rapidamente às mudanças e solicitações dos clientes ao oferecer maior confiabilidade e estabilidade na entrega da mercadoria solicitada.

Essa concepção busca fundamentalmente fazer com que a empresa possa oferecer um alto nível de serviço ao cliente. Dessa forma, possuir transporte eficiente, contar com os níveis mínimos de estoques necessários, levar pouco tempo para processar os pedidos e oferecer serviço de entrega com nenhuma perda, tem impacto positivo sobre os clientes e conseqüentemente sobre as vendas. Contrariamente, se os serviços logísticos se deterioram, em geral as vendas diminuem.

O cliente sente-se motivado a dirigir seus pedidos a empresas que fornecem melhores serviços, o que significa para ele menores custos com inventários, maior confiabilidade e rapidez nas entregas.

Um fator importante para o sucesso da empresa é que ela possa fornecer produtos com vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Dado o aumento da concorrência, as empresas estão sendo obrigadas a tornar-se eficazes e a encontrar na logística um fator estratégico para proporcionar maior agilidade a seus negócios, bem como prever possíveis atitudes da concorrência.

A empresa deve desenvolver todas as áreas relacionadas ou não com a produção, promovendo assim uma integração total.

## 2.2 Ciclo de vida do produto

Devido ao rápido avanço tecnológico e às constantes e crescentes mudanças dos produtos, o ciclo de vida desses diminuiu muito, principalmente da área de equipamentos eletroeletrônicos, máquinas e da área de informática. Produtos que são lançados hoje sofrem uma nova versão ou um novo *upgrade* um ano depois, ou então são substituídos por produtos inteiramente novos.

Os produtos estão se tornando obsoletos rapidamente e sua vida útil diminuiu muito. As empresas estão sendo obrigadas a inovar sua linha de produtos, conseqüentemente, para se manterem atualizadas no mercado. O mercado tornou-se muito mais competitivo e os clientes mais exigentes.

Isso se reflete de várias maneiras dentro da empresa; seja implicando um marketing mais inteligente e agressivo, seja exigindo uma política comercial mais flexível, seja abrindo novos canais para escutar os clientes e suas necessidades, seja alterando sua engenharia. Ela precisa atualizar suas máquinas, equipamentos e seus processos; a engenharia é obrigada a trabalhar constantemente no desenvolvimento de novos produtos a fim de tornar viável seus lançamentos.

Um novo produto torna a empresa mais competitiva, visto que pode utilizar uma tecnologia mais avançada e conseguir uma fatia crescente do mercado.

### 2.3 Clientes mais exigentes e mais bem informados <sup>2</sup>

Os clientes/consumidores estão exercendo enorme pressão para a mudança das empresas. Antes de comprar, o cliente pesquisa preço, características, qualidade, garantia, assistência técnica, nível de serviço, enfim, tudo o que melhor atenda a suas necessidades. Devido à grande quantidade de informações e opções de que ele dispõe, fica cada vez mais criteriosa a análise de qual opção mais lhe convém. Assim, fica mais difícil conquistar um cliente que é leal a uma marca ou produto.

A empresa é obrigada a adotar uma postura que catíve o cliente, em que os produtos e os serviços oferecidos satisfaçam plenamente a suas necessidades e a seus desejos. A empresa tem de se esforçar para criar um vínculo de confiança para com os clientes. Essa exigência por parte dos clientes contribui para que as empresas desenvolvam cada vez mais sua logística de produção para produzir e desenvolver produtos com qualidade e tecnologia de ponta.

### 2.4 Racionalização da base de fornecedores <sup>36</sup>

As empresas estão cada vez mais racionalizando sua base de fornecedores. Empresa e fornecedor estão estreitando suas relações e criando sistemas de parceria em que ambos atuam de forma harmoniosa, na busca de qualidade, preço, tempo de entrega exato e muitos outros atributos que fazem parte da logística de suprimento.

As empresas estão procurando adotar o que se prega como “sistema modular de fornecimento” (ver Figura 3.4), em que alguns fornecedores ficam responsáveis por manter abaixo de si uma cadeia de outros subfornecedores. Essa cadeia fornece peças e componentes para o fornecedor acima que se encarrega de montar conjuntos ou módulos e entregá-los para a empresa. Isso está ocorrendo de maneira assustadora na indústria automobilística com seus fornecedores de autopeças.

Esses diversos níveis de fornecedores são chamados, tecnicamente, de *tier* ou *layer* de fornecedores.

Pode-se dizer que isto é resposta ao efeito Forrester em que quanto mais a montante na rede de suprimentos estiver a empresa, mais drásticas serão as flutuações causadas por uma mudança pequena na demanda do cliente final (STACK CHAMBERS, HARLAND et al., 1997:428-429).

bsofia  
esulte  
licita-  
ga da

possa  
te efi-  
tem-  
verda,  
ndas.  
endas

orne-  
rios,

necer  
o au-  
azes  
lida-

pro-

dan-  
área  
Pro-  
um

imi-  
tos,  
tor-

um  
rial  
ssi-  
qui-  
en-  
ca-

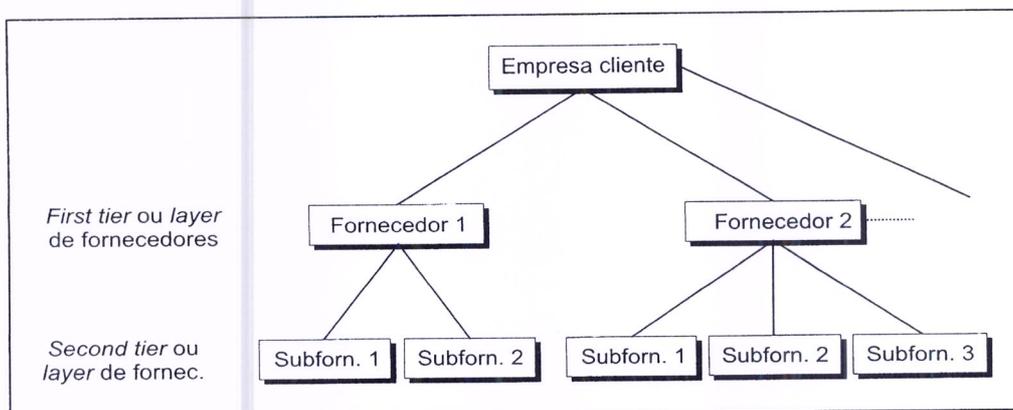


Figura 3.4 Exemplo de sistema modular de fornecimento.

Outras empresas estão adotando a prática de trazer seus fornecedores para dentro de suas fábricas e fazendo com que a etapa final da produção do produto seja realizada em seus perímetros. Isso acontece com frequência com a fabricação de garrafas plásticas PET. A etapa final de produção, que é o enchimento da garrafa plástica, está ocorrendo dentro das instalações das engarrafadoras de refrigerantes.

A Kmart americana mantém uma ligação *on-line*, há muitos anos, com a Procter & Gaamble, em que, toda vez que passa um produto no caixa, a reposição do estoque é programada automaticamente pela P&G. Este conceito é denominado de *Efficient Consumer Response* (ECR), e será examinado mais adiante neste capítulo.

Adotando essas medidas, as empresas restringem o número de fornecedores, porém criam com isso um vínculo de maior confiança e qualidade.

O contato da empresa com os fornecedores tem necessidade de estabelecer relações mais estreitas, visando dinamizar o fluxo dos produtos na cadeia de suprimento e obter melhor planejamento no processo de produção.

A proposta com a racionalização da base de fornecedores é receber produtos de melhor qualidade, diminuir os estoques, reduzir o *lead time* de fornecimento e ter produtos disponíveis sempre que necessário.

## 2.5 Papel mais restrito dos distribuidores 3

Com a criação e o surgimento de novos canais de distribuição aos consumidores, as empresas necessitam replanejar suas estratégias de distribuição, de modo a depender menos dos distribuidores. O objetivo final é procurar atingir o consumidor de forma rápida e eficiente, com o menor custo possível.

É muito importante para o sucesso de qualquer empresa que seu produto esteja disponível ao consumidor em qualquer momento, independentemente da dificuldade, distância ou outro tipo de problema que separe o produto do consumidor. Essa área é de responsabilidade dos intermediários/distribuidores que estocam o produto acabado – atacadistas e/ou centros de distribuição.

A melhoria no processo de distribuição, redefinindo a atuação dos distribuidores, permitirá tornar o produto mais disponível, reduzir o estoque de produtos acabados e repassar a economia de custo aos clientes.

A LPC (fabricante dos produtos Danone) reestruturou sua distribuição, fechando depósitos, racionalizando as rotas de armazenamento e de entregas, melhorando o tempo de carga e descarga e separação de mercadorias. Com isso conseguiu não só dobrar o volume comercializado, como também reduzir seu custo com transporte e o tempo médio de viagem e descarga no cliente.

Seu passo agora é eliminar uma etapa do abastecimento da fábrica, o resfriamento, que passará a ser feito nas fazendas.

Algumas empresas estão se encarregando de distribuir seus produtos diretamente aos clientes, sem usar o canal via distribuidores. Uma empresa multinacional de cimento vende e distribui diretamente seus sacos de cimento a todos os seus clientes, sem distinção de tamanho, categoria, volume ou distância. Seu fluxo de produtos é mais dinâmico; sente mais de perto as necessidades de seus varejistas (que, de outra maneira, via distribuidores, não seria possível); detecta movimentos da concorrência mais prontamente e repassa parte da margem, que seria dos distribuidores, aos varejistas.

## 2.6 Demanda por parcerias 4

O tipo de relação *arm's length* já não deve existir. Estamos agora discutindo relação de parceria, porém devemos evoluir para o tipo de relação simbiótica (esses três tipos de relação foram abordados no Capítulo 2).

Nesse tipo de relação simbiótica, todo o processo é desenvolvido em cadeia; cada agente depende do perfeito funcionamento do outro. O compromisso dessa relação é de longo prazo.

O mundo globalizado leva as empresas a unirem forças para reduzir custos e aumentar sua competitividade no mercado.

A Fiat automotiva, instalada na cidade de Betim, conseguiu atrair para os arredores de sua fábrica vários de seus fornecedores. Com isso, reduziu os custos de transporte, o nível de estoque de matéria-prima e componentes, além de agilizar a entrega de material. Em troca, ofereceu a seus fornecedores contratos de longo prazo e exclusividade de fornecimento das peças.

para  
produto  
fabrica-  
to da  
as de

em a  
ra, a  
ito é  
mais

edo-

ecer  
de

ber  
de

ni-  
de  
ro

A Volks está implantando na cidade de Resende uma filosofia revolucionária, instalando seus fornecedores dentro de sua fábrica de caminhões. Isso está sendo chamado de “consórcio modular”. O caminhão é fabricado em cinco módulos distintos e seqüenciais, em que grupos de fornecedores, formados em consórcios, encarregam-se de cada módulo. Cada consórcio tem um ou dois fornecedores líderes que são responsáveis pelo gerenciamento dos subfornecedores e pela produção de cada módulo e por seu envio ao módulo seguinte.

Os módulos são os de carroceria; eixos; pneus/rodas; motor; armação/estamparia e pintura, com um total de oito fornecedores líderes.

Os fornecedores estão trabalhando com seus funcionários dentro das instalações da fábrica da Volks e são eles que estão, na verdade, produzindo os caminhões. Não são mais simplesmente fornecedores de componentes e autopeças. Com isso, a Volks reduz os custos com mão-de-obra, não arca com o estoque de matéria-prima e produtos em processo (é responsabilidade dos consórcios até a entrega do produto acabado) e divide com seus fornecedores o ganho com a venda de seus caminhões.

Com a criação de parcerias, as empresas precisam otimizar as oportunidades de negócio e fechar os elos com os clientes e com os fornecedores. Esse é o começo da integração da cadeia logística. Ver Figura 3.5.

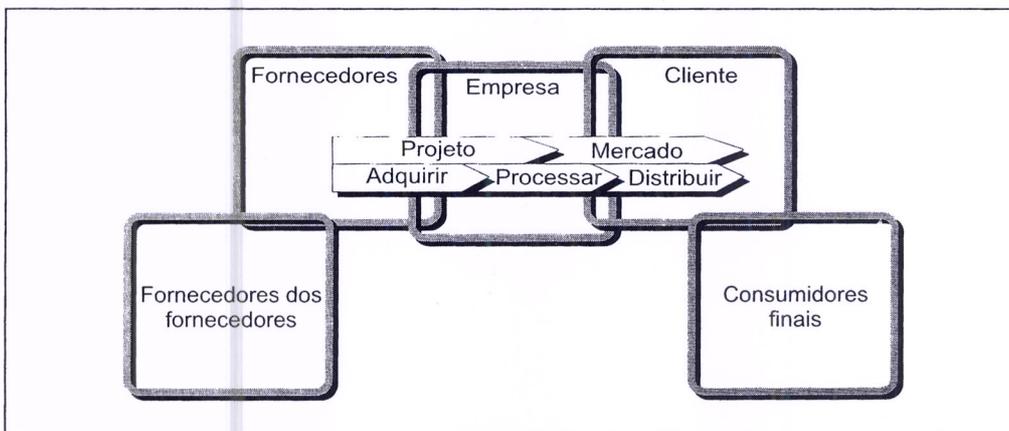


Figura 3.5 Integração da cadeia logística.

Empresas líderes de mercado envolvem de perto seus fornecedores.

Quac

Defin  
Proc  
Enc  
c  
Impl  
Env  
v

nível  
cons

9  
co

Quadro 3.2 *Envolvimento das empresas líderes com seus fornecedores.*

Ações de melhoria	% Empresas líderes	% Empresas não líderes
Definir com o fornecedor os requisitos	100	76
Processo de monitoramento e <i>feedback</i>	100	68
Encontrar-se com fornecedor para revisar <i>performance</i> e definições	92	63
Implantar processos de melhoria com os fornecedores	88	59
Envolver fornecedor no processo de projeto e desenvolvimento	88	55

Existe diferença de percepção entre o fornecedor e o cliente com relação ao nível de serviço prestado, isto é, com relação ao percentual de objetivos que são consistentemente atingidos, conforme demonstrado na Figura 3.6.

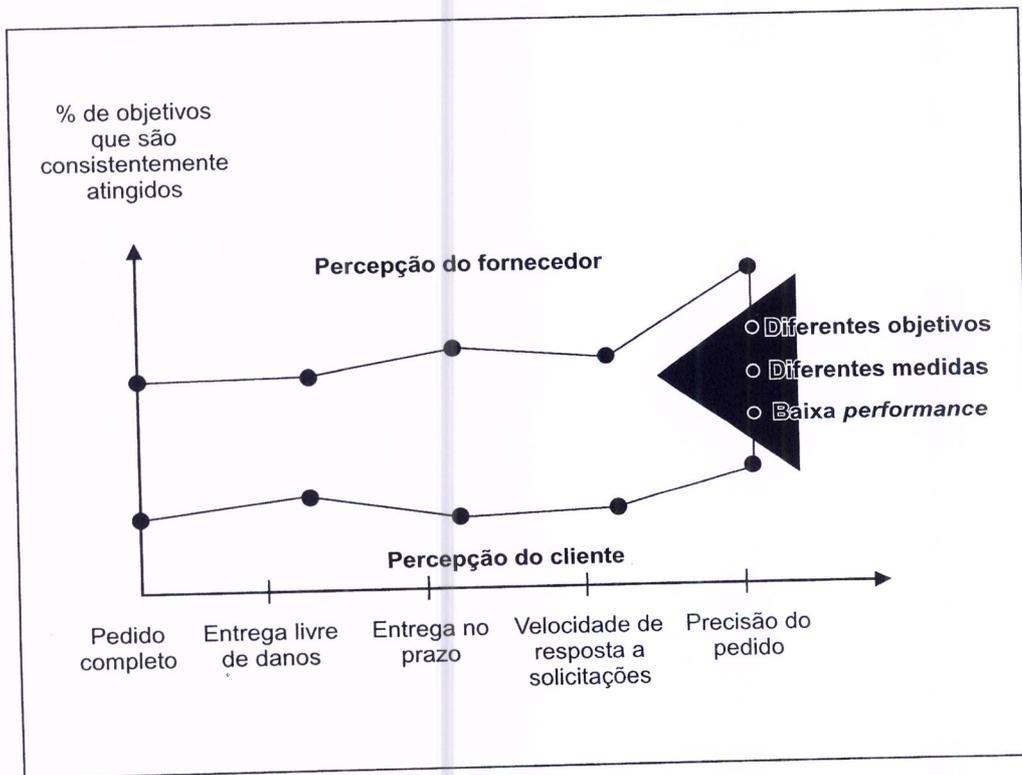


Figura 3.6 *Diferencial nos serviços.*

Limites restringem a eficiência dos processos. Medidas fragmentadas inibem a *performance* do processo. Tudo isso afeta diretamente diversas áreas da logística em uma empresa.

São alguns exemplos do que pode ocorrer em casos de parcerias, quando se passa a adotar a integração da cadeia logística: o trabalho de compras diminui consideravelmente, os estoques são reduzidos, os prazos de atendimento de pedidos são encurtados, maior qualidade assegurada, melhoria das falhas no atendimento, desenvolvimento de tecnologias comuns.

### **3 QUE É SUPPLY CHAIN OU CADEIA DE LOGÍSTICA INTEGRADA**

Discutimos no tópico anterior os diversos fatores de pressão que estão levando as empresas a analisar de forma crítica os vários elementos de sua cadeia logística e a posicionar-se quanto ao novo papel da logística.

Há uma corrida em andamento para a integração da cadeia logística. Está se tornando evidente a necessidade de estender a lógica da integração para fora das fronteiras da empresa para incluir fornecedores e clientes. A empresa somente poderá obter vantagens competitivas por meio de aumento de produtividade, diferenciação do produto e níveis altos de serviço ao cliente. Esse processo não pode inserir-se exclusivamente nos limites da empresa, mas deve, para possibilitar o sucesso, estender-se a todas as partes envolvidas fora da empresa.

As empresas líderes americanas estão integrando a cadeia logística agressivamente. A Motorola reduziu em 75% sua base de fornecedores; 85% de seus fornecedores são preferenciais, e obteve assim economia anual de 5 a 7%. A Procter & Gamble integrou-se com a Kmart, e as vendas dobraram em cinco anos; os custos da cadeia logística caíram 25% e os estoques foram limitados a no máximo 20 dias.

A Quaker Oats reformulou a cadeia de logística com seus clientes e com isso obteve ganho de margem em 2,5% e redução de estoques (informações obtidas de AT Kearney).

O que vemos são resultados tangíveis substanciais.

As empresas vencedoras já deixaram para trás o *foco de redução de perdas*: diminuição das transações, redução do nível de inventário e menor custo. Elas vão utilizar a integração da cadeia logística para gerar melhores resultados; tais resultados são perenes e trazem diferenciais competitivos que não podem ser fáceis e rapidamente copiados. *O foco do futuro é agregar maior valor ao cliente*: melhoria das características e funções que atendam a suas necessidades, rápido tempo de resposta desde o atendimento do pedido até a entrega do produto,

flexibilidade para lidar com lotes pequenos e variados, disponibilidade do produto e um preço justo.

Existe uma oportunidade real que é integrar processos por meio das fronteiras funcionais. Isto significa envolver toda a organização na formulação de um plano estratégico de logística que integre os fornecedores e os clientes. As áreas de vendas, marketing, manufatura e logística deveriam participar da integração do elo com os clientes; estes são as interfaces orientadas para o mercado externo.

As áreas de suprimento, pesquisa e desenvolvimento, manufatura e logística deveriam trabalhar na integração do elo com os fornecedores. Dando suporte a todos esses processos, deveriam estar as áreas de tecnologia de informação, finanças e recursos humanos.

Muitas iniciativas das empresas enfatizam a eficiência das operações e não buscam uma visão consensual do futuro. O enfoque está em operações e não na geração de maior valor para o cliente e em maior lucro ao longo de toda a cadeia logística.

A integração da cadeia logística concentra-se em alinhar os processos-chave do negócio. Mercadoria e produtos fluem das fontes supridoras e vão em direção aos consumidores. As informações e os recursos correm em direção oposta, saem dos consumidores e vão até as fontes supridoras. Ver Figura 3.7.

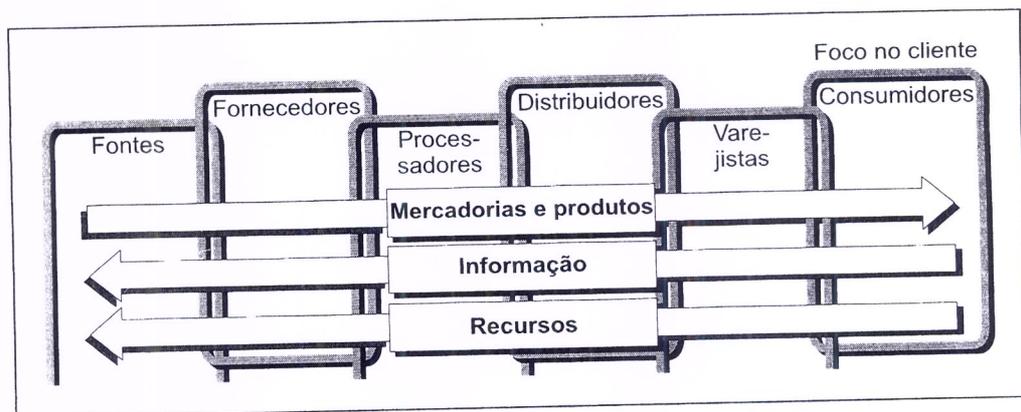


Figura 3.7 Universo da cadeia de logística integrada.

*Definição claramente*  
*contém aumento em transmissão*

**Supply chain** é todo esforço envolvido nos diferentes processos e atividades empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. A gestão do supply chain é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando administrar as relações na cadeia logística de forma cooperativa e para o benefício de todos os envolvidos.

A gestão do *supply chain* é um conceito mais amplo e estrategicamente mais importante, que se inicia na saída das matérias-primas dos fornecedores, passa pela produção, montagem e termina na distribuição dos produtos acabados aos clientes finais. Inclui considerações estratégicas que passam por focalizar a satisfação do cliente; formular e implementar estratégias baseadas na retenção dos clientes atuais e obtenção de novos e gerenciar a cadeia de forma eficaz.

O desempenho do *supply chain* depende principalmente de quatro fatores, a saber:

- ❑ capacidade de resposta às demandas dos clientes;
- ❑ qualidade de produtos e serviços;
- ❑ velocidade, qualidade e *timing* da inovação nos produtos;
- ❑ efetividade dos custos de produção e entrega e utilização de capital.

As empresas líderes utilizam a integração da cadeia logística para alcançar vantagens estratégicas (ver Figura 3.8).

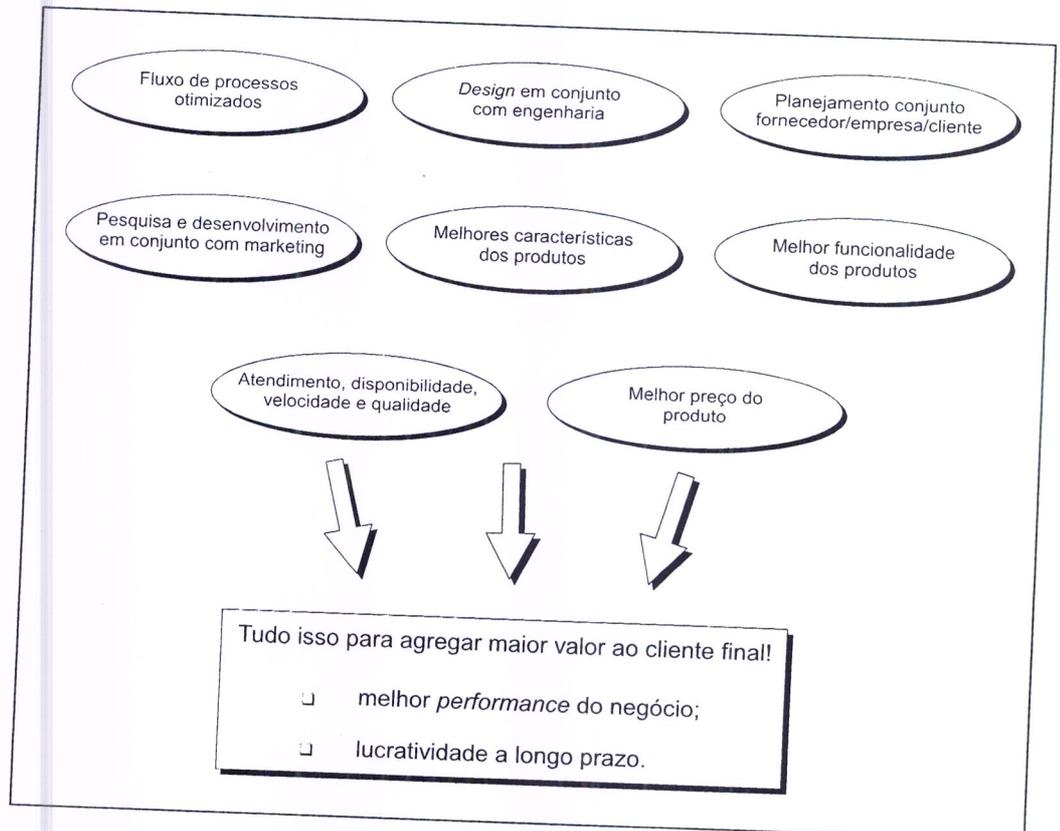


Figura 3.8 Integração da cadeia logística.

As empresas líderes esperam com o *supply chain* grandes saltos em custos e produtividade, conforme demonstrado na Figura 3.9.

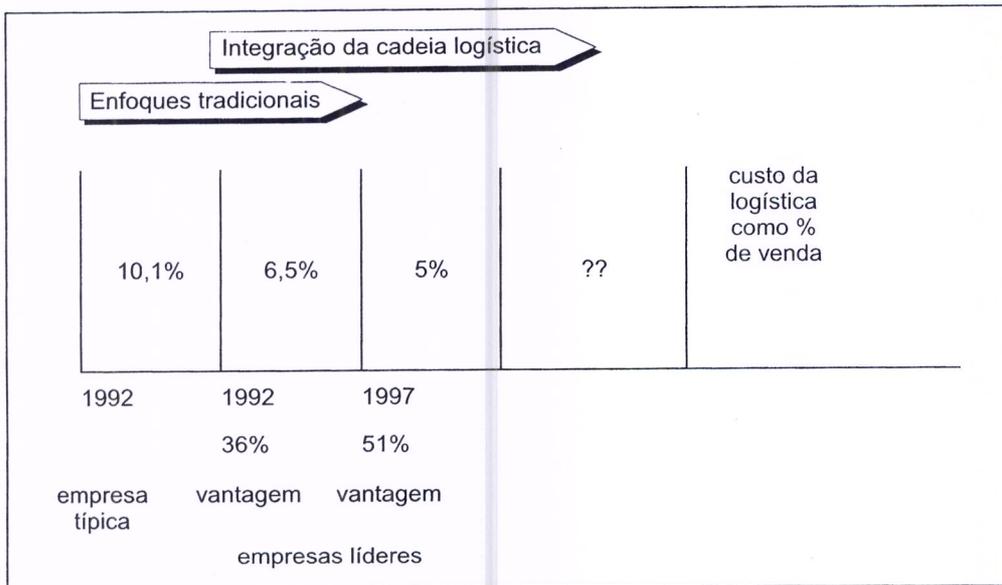


Figura 3.9 Custos e produtividade das empresas líderes.

Elas esperam também saltos na qualidade dos serviços prestados.

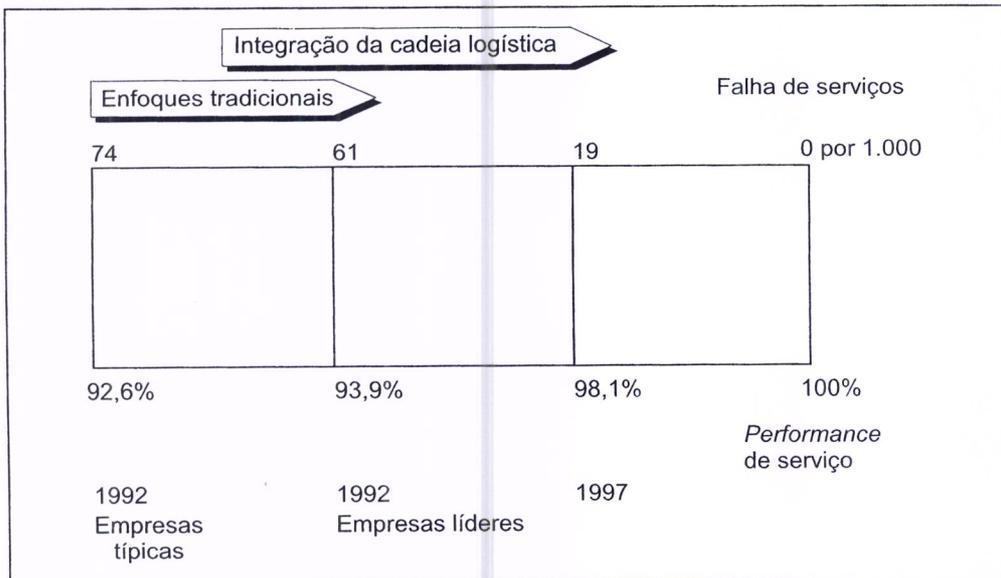


Figura 3.10 Qualidade dos serviços das empresas líderes.

#### 4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O EFFICIENT CONSUMER RESPONSE (ECR) OU “RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR”

O segmento de supermercados tem tradicionalmente operado com margens operacionais muito pequenas e tem estado sob intensa pressão de várias fontes. De um lado, consumidores esperam uma variedade maior, qualidade e conveniência e preços baixos. De outro lado, novos canais de distribuição de produtos alimentares e não alimentares, como lojas de conveniência, depósitos de descontos e outros tipos de varejos mistos, têm aumentado as pressões competitivas, impactando dessa forma nas margens. Ao mesmo tempo, o custo de fazer negócio e gerir empresa continua a crescer, apesar de várias iniciativas contrárias.

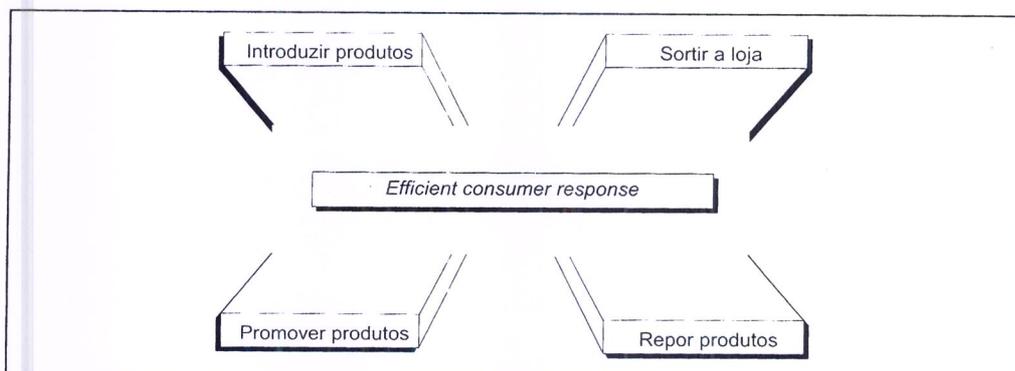
Como resultado dessas pressões, o segmento de supermercados encontra-se em uma encruzilhada. Como pode esse segmento agregar valor ao consumidor, enquanto mantém lucrativos seus negócios?

Valor ao consumidor é criado por meio de melhores produtos, preços baixos, maior variedade e conveniência, melhor disposição e produtos mais frescos. Para oferecer isso aos consumidores, a indústria precisa conseguir economias por meio de melhorias de eficiência, giros mais rápidos de estoque, menor nível de inventário e perda de produtos reduzida.

A resposta que a indústria tem para a pergunta anterior é: o ECR é uma iniciativa em que fabricantes de produtos alimentares e não alimentares, varejo, atacado e demais facilitadores trabalham em conjunto para reduzir custos dessa cadeia de logística integrada e trazer maior valor ao consumidor de supermercados (elo final dessa cadeia).

Essa iniciativa está transformando as relações de negócio entre os integrantes dessa cadeia logística e apóia-se em ferramentas e estratégias que permitem responder às necessidades crescentes e variadas dos consumidores.

As estratégias são as vistas na Figura 3.11.



- ❑ introdução eficiente de produtos, ou *Efficient Product Introduction*: maximiza a eficiência do desenvolvimento e da introdução de novos produtos;
- ❑ sortimento eficiente da loja, ou *Efficient Store Assortment*: otimiza estoques, prateleiras e espaços da loja, objetivando encontrar o *mix* ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades dos consumidores;
- ❑ promoção eficiente, ou *Efficient Promotion*: busca a eficiência de promoção de venda do atacadista/fabricante em relação ao cliente;
- ❑ reposição eficiente, ou *Efficient Replenishment*: otimiza a eficiência da reposição dos produtos nas prateleiras.

As ferramentas que dão suporte à visão global do ECR e às estratégias são as seguintes:

- ❑ **gerenciamento de categoria, ou category management:** forma de os varejistas gerenciarem categorias de produtos para maximizar a eficiência e a lucratividade; (3)
- ❑ **reposição contínua, ou continuous replenishment:** metodologia *just in time* para esse segmento de supermercados;
- ❑ **custeio baseado em atividade, ou activity based costing:** forma de entender os custos e a rentabilidade associados aos produtos, serviços, canais, clientes e processos da empresa;
- ❑ **benchmark das melhores práticas, ou best practices benchmarking:** maneira de as empresas compararem suas *performances* em certas áreas com as melhores práticas da indústria; (4)
- ❑ **pedido acompanhado por computador, ou computer assisted ordering:** automação da emissão de pedido por computador e movimentação de mercadorias realizada por leitura óptica e recebimento eletrônico.

Apresentamos na Figura 3.12 a representação gráfica do que expusemos.

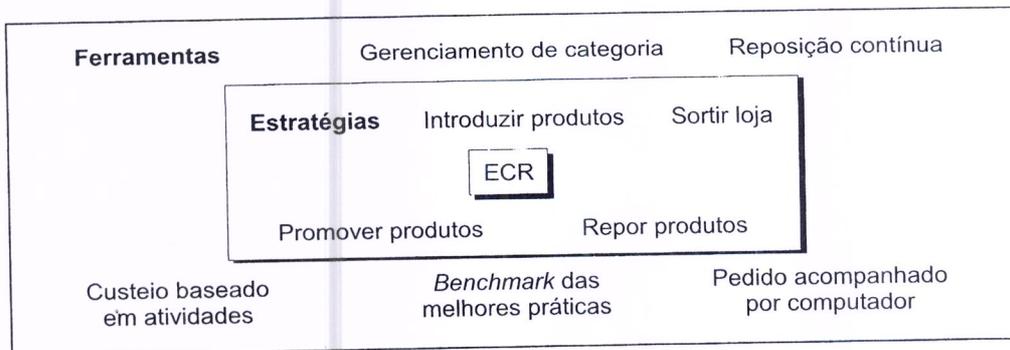


Figura 3.12 Ferramentas de suporte das estratégias do ECR.

A exemplo do que ocorre em um modelo da cadeia logística tradicional: uma indústria manufatureira, que utiliza o sistema *push*, empurrar estoque também verificamos que a cadeia de distribuição tradicional do segmento produtos de consumo de massa está estruturada de maneira muito similar.

Nesse segmento, pelo sistema *push*, o processo de abastecimento inicia-se pelo fornecedor, que “empurra” o máximo possível de mercadorias ao canal de distribuição – atacado e/ou supermercados –, utilizando promoções, descontos sobre volume, vendas casadas etc. O final do canal de distribuição – varejo e supermercado – tenta “empurrar” adiante as mercadorias aos consumidores utilizando estratégias de preços, promoções conjuntas com fabricantes, e de marketing etc.

Problema semelhante ocorre na casa do fornecedor, em que sua fábrica produz mercadorias segundo a previsão de vendas do pessoal de marketing e não segundo a demanda real. Após produzida a mercadoria, a fábrica “entupa” o estoque acabado para o depósito, em que fica então entulhado, esperando que o pessoal de vendas faça sua parte, isto é, “empurre” a mercadoria no canal de distribuição.

A Figura 3.13 mostra esta cadeia de distribuição em que a reposição de estoque está interligada a todos os seus integrantes e causa grandes desperdícios em suas interfaces.

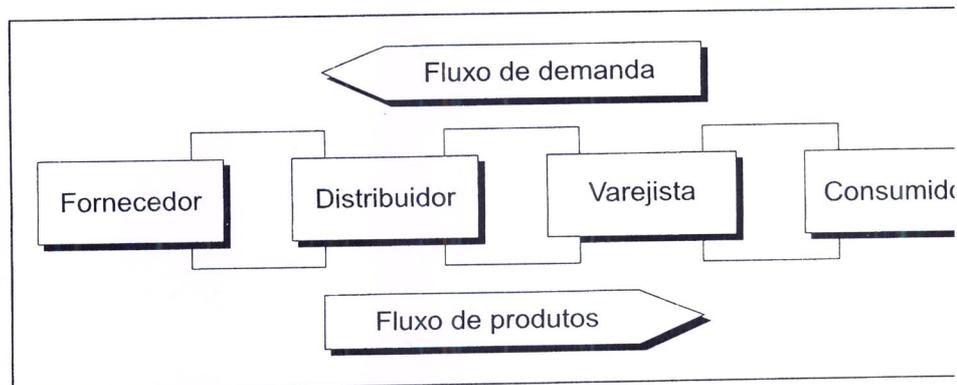


Figura 3.13 Cadeia de distribuição *push*.

A relação entre fornecedor e cliente é do tipo *arm's length*, marcada por conflitos de interesse, dificuldades e negociações pontuais. O vendedor é

Alternativamente a essa operação que só agrega custos para ambas as empresas, o comprador dispara um pedido de compra automaticamente para o fornecedor, toda vez que o estoque atinge o ponto de ressuprimento. Os parâmetros de negociação entre ambos já estariam definidos previamente e não haveria desgaste a cada compra ou pedido.

Para movimentar o estoque, o computador do varejista ou do atacadista controlaria as mercadorias recebidas no depósito e baixaria as saídas captadas pelos *check out*, por meio de leitores de códigos de barra.

A cadeia de distribuição moderna do segmento de produtos de consumo de massa é uma cadeia ágil na movimentação do fluxo de mercadorias e eficiente na transmissão de informações entre os integrantes. Esta é a visão ECR. O sistema que sustenta o ECR é um misto entre o sistema *pull* e o síncrono.

O consumidor final dá início à cadeia de distribuição no momento em que suas mercadorias passam pelo *check out*. As informações relativas a essa compra são então compartilhadas com todos os componentes da cadeia em tempo real. Quando o estoque do supermercado é baixado por leitores de códigos de barra, o atacadista começa o processo de ressuprimento do fornecedor e o fornecedor inicia o processo de produção. Em suma, as mercadorias somente serão demandadas pelo supermercado e produzidas pelo fornecedor quando o consumidor passar a mercadoria no *check out* (para maiores referências dos sistemas *push*, *pull* e síncrono, ver Capítulo 2).

A Figura 3.14 mostra essa cadeia de distribuição integrada; nela os desperdícios e as redundâncias nas interfaces são eliminados, e o custo total da cadeia de distribuição é reduzido.

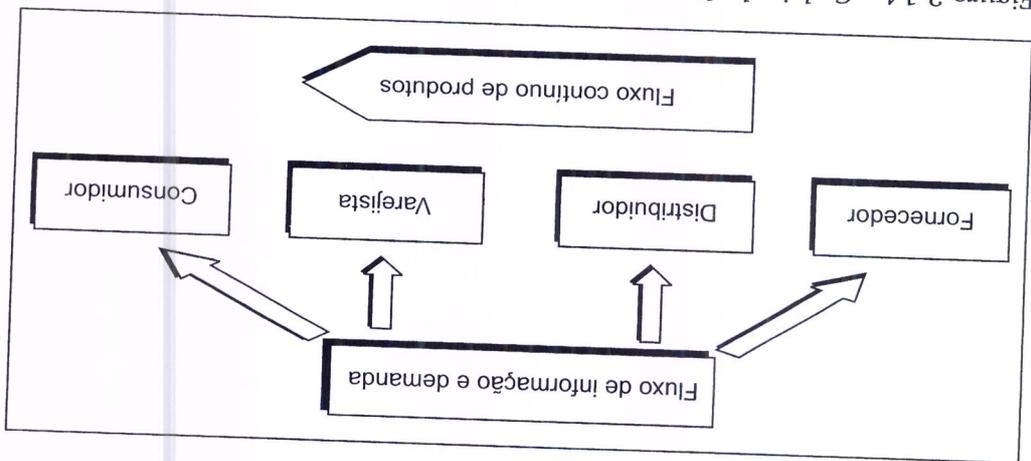


Figura 3.14 Cadeia de distribuição integrada.

A relação entre fornecedor e cliente no ECR deve evoluir do tipo parceria para o tipo simbiótico marcado por relacionamento de confiança e unidade. Já

não se discutem preço, volume e descontos; já não se barganham posições de conflito. Todos os integrantes estão conscientes de que devem agregar valor ao consumidor.

O consumidor elegerá a cadeia de distribuição mais eficiente. Nesse contexto, exige-se eficiência produtiva para produzir rapidamente as mercadorias demandadas, eficiência na movimentação da mercadoria ao longo da cadeia, eficiência na reposição do estoque nas prateleiras e eficiência dos custos dos produtos.

A consequência disso é a redução dos níveis de estoques em toda a cadeia de distribuição, a redução dos custos financeiros exigidos para a manutenção dos estoques, produtos mais frescos e de melhor qualidade e repasse dos ganhos nos preços para o consumidor.

Nos Estados Unidos, a estimativa inicial de redução de custos em toda a cadeia de distribuição era de US\$ 30 bilhões e na Europa de US\$ 33 bilhões.

## 4.1 Quatro estratégias do ECR

Vamos apresentar com mais detalhes as quatro estratégias que sustentam o ECR.

### 4.1.1 INTRODUÇÃO EFICIENTE DO PRODUTO

O ritmo de introdução de novos produtos tem aumentado bastante na última década. Várias são as razões para tal:

- modificação freqüente de tecnologia (caso de produtos eletroeletrônicos);
- fontes de suprimento mais baratas;
- mudança dos hábitos dos consumidores;
- imitação dos produtos líderes;
- alongar a vida útil do produto;
- tentativa de solucionar um problema do fabricante.

Com freqüência, os novos produtos não apresentam inovações perceptíveis para o cliente e suas necessidades não são consideradas. Os produtos fracassados foram responsáveis por grandes investimentos e que acabaram onerando os resultados dos produtos bem-sucedidos.

Esses fenômenos ocorrem também no segmento de produtos de consumo. O volume de vendas não aumenta, mas apenas desocupa espaço já estabelecido de outro produto nas gôndolas e prateleiras. Os distribuidores – varejo e

supermercados – querem novos conceitos de produtos que gerem vendas incrementais e que sobretudo não agreguem custos para eles e sim valor para o consumidor.

O método proposto no ECR de introdução de novos produtos segue cinco etapas:

- 1ª) **distribuidor e fornecedor concordam quanto ao produto a ser testado para a introdução:** nessa primeira etapa, esses dois elementos da cadeia reúnem-se regularmente para discutir os resultados de suas pesquisas de necessidades dos consumidores, discutir as tendências de consumo, identificar as oportunidades comuns e escolher o produto a ser testado;
- 2ª) **preparação do teste:** o teste a ser realizado com os consumidores é discutido e a metodologia estabelecida segundo acordo entre distribuidor e fornecedor. Eles podem escolher uma loja-piloto para realizar o teste ou estabelecer um horário do dia em que o consumidor-alvo do produto seja mais representativo;
- 3ª) **implementação do teste:** normalmente, o teste é realizado com o pessoal destacado pelo fornecedor com a supervisão do distribuidor; dessa forma fica assegurado que tudo correrá adequadamente;
- 4ª) **avaliação:** os resultados obtidos na pesquisa são tabulados, classificados e analisados;
- 5ª) **decisão:** com base na avaliação dos resultados, o distribuidor e o fornecedor decidem lançar o produto comercialmente, estender o teste para as demais lojas, modificá-lo ou abandoná-lo.

A inovação dessa metodologia é que o distribuidor é envolvido em todas as etapas do teste e, conseqüentemente, está comprometido com o resultado. Seu interesse é total nesse processo e faz parte do novo tipo de relacionamento simbiótico de fornecedor e cliente.

#### 4.1.2 SORTIMENTO EFICIENTE DA LOJA

Essa estratégia é definida como um processo colaborativo entre o fornecedor e o distribuidor, com o objetivo de determinar o nível de oferta ótimo de um produto, dentro de uma categoria, que atinja o objetivo de satisfação do consumidor e melhore os resultados do negócio. A ferramenta utilizada por estratégia é o Gerenciamento de Categoria. Essa ferramenta visa reduzir o espaço que não agrega valor (espaço de escritórios e depósito) e o uso não comprovado (como gerador de resultado) do espaço da área de vendas. Busca-se obter uma compo-

sição ótima das diversas categorias de produto da loja e da composição de produtos dentro da categoria. (*Revista de Administração USP*, abr./jun. 97.)

A idéia dessa estratégia é fazer com que tanto o fornecedor quanto o canal conheçam o perfil de seus clientes, cruzando as informações dos produtos em forma de matriz. O objetivo final dessa estratégia é aumentar a rotação de estoque dos produtos e incrementar o volume de vendas por metro quadrado.

O canal deve possuir o perfil e os hábitos dos clientes de sua loja: quem são, o que levam, dias e horários preferidos de compra; já o fornecedor do produto possui informações consolidadas sobre hábitos de consumo e preferências de todo o mercado.

O cruzamento e troca dessas informações que ambos possuem vai permitir ao canal a definição de um nível de oferta ótimo.

Quadro 3.3 *Matriz de gerenciamento de categoria.*

<b>Perfil do cliente</b> <b>Tipo de produto</b>	<b>Horário de compra</b> <b>manhã, tarde, noite</b>	<b>Dia da semana de compra</b> <b>2<sup>a</sup>-f., 3<sup>a</sup>-f., 4<sup>a</sup>-f.</b>
Congelados		
Frios		
Alimentos matinais		
Produtos de limpeza		
Bebidas		

A matriz apresentada é relativamente simples. Podem-se cruzar ainda informações sobre sexo do cliente, idade, quantidade vendida, tipo de embalagem etc.

Para os aficionados em marketing, essa ferramenta de gerenciamento de categoria do ECR tem uma afinidade muito próxima com o marketing de relacionamento. É preciso tratar cada cliente de forma individual, respeitando suas necessidades e superando suas expectativas.

Para tanto, o marketing de relacionamento pressupõe que a empresa tenha um banco de dados poderoso com todas as informações a respeito do cliente relacionadas com seus produtos ou serviços.

Assim, uma companhia aérea, ao receber uma confirmação de passagem do cliente, deve saber que tipo de refeição ele prefere, o lugar do assento, como prefere ser chamado, o jornal ou revista que gosta de ler durante o vôo. Mais

ainda, o conhecimento sobre os hábitos do cliente deve começar antes da compra da passagem. A empresa deve conhecer sua frequência de vôo, locais para onde viaja a negócios e a passeio, horários preferidos, categoria de assento etc. Assim, esse cliente vai preferir viajar com a companhia aérea com a qual mais tenha afinidade e saiba de suas necessidades. Não é uma questão só de preço!

### 4.1.3 PROMOÇÃO EFICIENTE

8

Para qualquer manual de marketing, toda promoção de vendas, para ser eficiente, tem que ser simples, ser de fácil compreensão pelas pessoas que vão participar dela, ter um início e final determinado, ser de curta duração e sustentar as vendas de uma linha de produtos ou de um produto. Essa promoção pode ser tanto a feita pelo fornecedor para seu cliente, varejista, revenda ou distribuidor, como a feita pelo distribuidor ou revenda para seu consumidor final.

Isso, porém, não ocorre com muita frequência na prática. O que se observa são ineficiências em consequência das práticas atuais de promoção. Há uma complexidade e sofisticação crescentes das promoções aos clientes, uma série de itens diferentes e regras variáveis a serem cumpridas pelos clientes que mais parecem um *rallie* ou uma gincana.

Além disso, existem diferentes promoções de várias empresas com fornecedores que correm paralelamente por tipo de cliente, região e produto.

Tudo isso acarreta um aumento de custos e enormes desperdícios na gestão desses processos, tanto pelo fornecedor como pela revenda ou distribuidor.

Nossa memória ainda recente lembra-nos o que ocorria na virada da tabela de preços em épocas de inflação alta. Todos os integrantes da cadeia logística desenvolveram cultura de formar estoques antes de virar o preço velho e, assim, as vendas se acumulavam em um período específico do mês (normalmente, no final do mês).

No entanto, para suavizar os picos de produção e de vendas, as empresas ofereciam promoções de preço ou descontos promocionais aos clientes. Esse era mais um uso errado de promoção em que só se agregava custo para a empresa.

Essa estratégia visa simplificar os acordos promocionais entre os integrantes da cadeia de distribuição e negociar um preço, chamado de desconto contínuo. Significa repartir os ganhos derivados da simplificação e da redução de gestão das promoções de ambos os lados, além dos ganhos nas demais áreas (estratégicas). Quanto maior a eficiência obtida pelos integrantes, maior poderá ser o desconto contínuo acordado. Aqueles que forem mais agressivos na implementação do ECR tendem a obter melhores acordos (*Revista de Administração USP*, abr./jun. 97).

#### 4.1.4 REPOSIÇÃO EFICIENTE

O que o cliente deseja do fornecedor, após concluída a negociação e colocado seu pedido de compra? Deseja receber o produto certo, na hora certa, no local certo, na quantidade certa e na qualidade certa! Tudo isso parece simples e não passa de obrigação por parte do fornecedor.

No entanto, muitas vezes é complicado, mas não complexo.

A cadeia de logística tradicional, com sistema *push* de empurrar estoque, integrantes que não se comunicam entre si, relacionamento conflituoso de *arm's length*, fluxo de informações e produtos independentes, processos não interligados e segmentados, gera muitas ineficiências, a saber:

- altos níveis de estoque ao longo de toda a cadeia;
- custos de manutenção desses estoques;
- maiores custos de produção;
- controles administrativos desnecessários;
- e, a principal delas, insatisfação do cliente que acaba não recebendo o produto correto, ou na data errada, ou na quantidade errada e/ou na qualidade indesejada.

A estratégia de reposição eficiente não é diferente da de uma indústria manufatureira. Ela é a ligação de toda a cadeia de distribuição do ECR em um único fluxo por meio dos elementos apresentados a seguir.

##### 4.1.4.1 Recebimento eletrônico na loja

Todo processo de recebimento de mercadoria é informatizado por meio de *softwares* que estejam interligados com os fornecedores. O fornecedor, após sair a mercadoria de sua fábrica, notifica, por meio do *software*, o cliente com informações da remessa: data esperada de chegada no cliente, número da nota fiscal, volume, produto etc.

Após a conferência da mercadoria eletronicamente, a informação é repassada automaticamente ao fornecedor e qualquer divergência é acatada por este último.

##### 4.1.4.2 Sistema de inventário perpétuo

O controle permanente do estoque da loja é mantido por meio da leitura por códigos de barra nas saídas das mercadorias nos *check out* e do recebimento eletrônico. A quantidade exata de cada produto na loja é possível em tempo

- falta de gente com especialização técnica;
- sistemas de contabilidade e custos utilizados nas empresas que não medem os benefícios das práticas ECR.

A respeito desse último impedimento, o que as empresas americanas e européias têm utilizado com muita propriedade é o ABC, Custeio Baseado em Atividades. O ABC é utilizado no ECR para:

- entender o custo real do produto e serviço;
- determinar a rentabilidade dos produtos, serviços, canais, clientes e fornecedores;
- analisar processos para entender os custos das atividades e ser capaz de eliminar ou reduzir as atividades que não agregam valor.

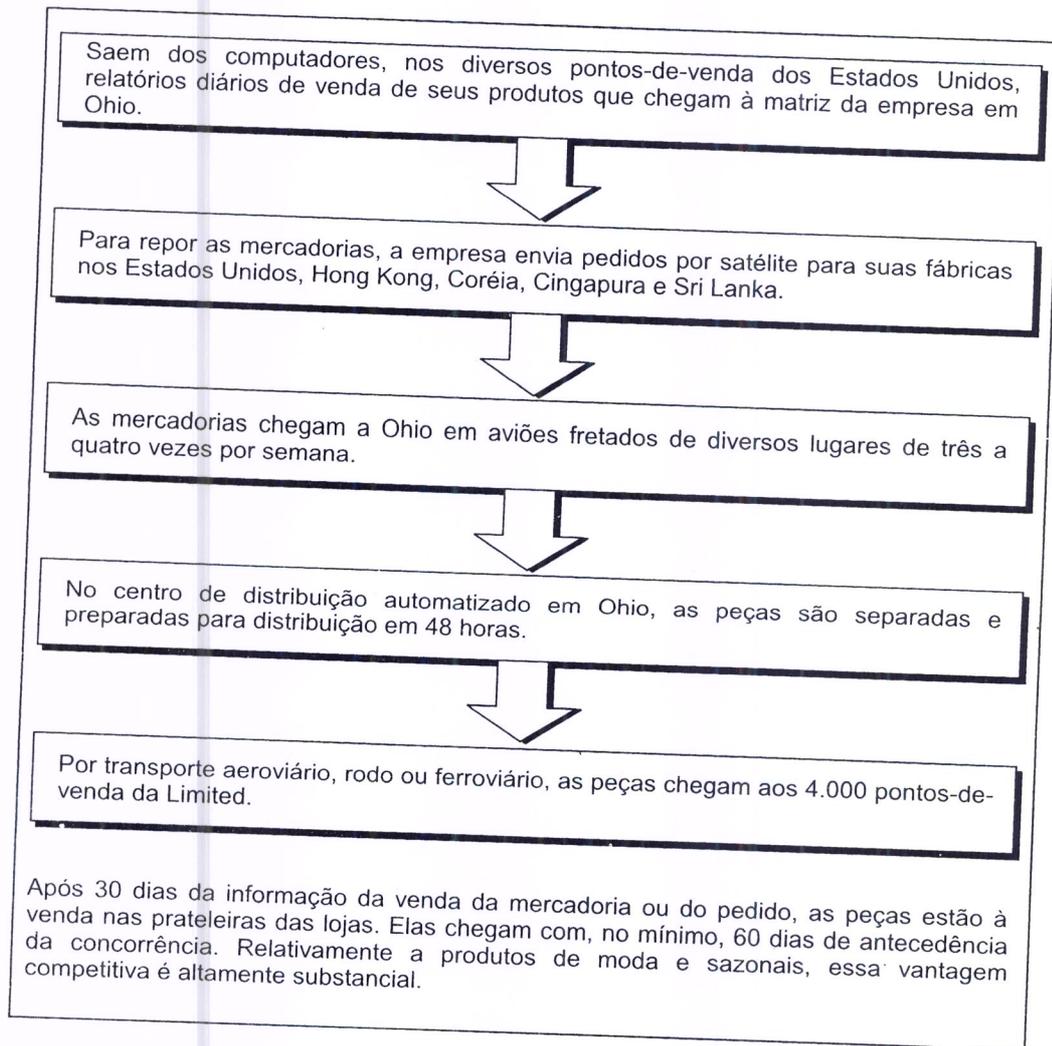
Sua cadeia de distribuição tem a mesma base conceitual da cadeia de logística integrada, o *supply chain*. Envolve todos os integrantes da cadeia por meio de processos interligados e compartilhados. O relacionamento da empresa com o cliente evolui de um modelo de parceria para um modelo simbiótico. O sistema de gestão de estoque é um misto de *pull*, puxar estoque, e balanceamento síncrono. A cadeia de distribuição integrada objetiva agregar valor ao consumidor final.

Um estudo do *Efficient Consumer Response Study*, de 1993, mostra que o ciclo de reposição de itens básicos pode ser reduzido com ECR de 62 dias para 15 dias, conforme a seguir demonstrado:

Quadro 3.4 Redução do tempo de reposição com o ECR.

Antes do ECR	Dias	Após ECR	Dias
Item vendido na loja	-	Item vendido na loja	-
Emitir, aprovar e enviar pedido de compra	20	Criar e transmitir pedido via EDI	4
Fabricante entrar com pedido, selecionar e embarcar itens	15	Fabricante entrar com pedido, selecionar, empacotar itens com etiqueta de código de barra ou loja	4
Expedir via consolidação	10	Expedir direto ao cliente	3
Cliente receber no depósito central, contar, colocar preço, separar por loja e expedir	14	Cliente receber no depósito central e baldear	2
Cliente recebe na loja, coloca prateleira	3	Cliente recebe na loja, coloca prateleira	2
<b>Total</b>	<b>62 dias</b>	<b>Total</b>	<b>15 dias</b>

Uma empresa de vestuário americana, a Limited, conseguiu com o ECR diminuir seu ciclo de reposição para 30 dias, com o seguinte fluxo:



Santo Inácio - materiais e logística