



ADM2006

19º Congresso Internacional de Administração

Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
19 a 22 de Setembro de 2006

Aplicabilidade do ECR como fator competitivo

Daniele Meloto (UEPG) dannicomex@hotmail.comSérgio Escorsim (UEPG) escorsim@uol.com.brVanessa Catapan (UEPG) yane_comex@yahoo.comLouise Fernanda da Silva (UEPG) louise.nandas@hotmail.comSimão Julio Sanches (UEPG) juliosanches00@yahoo.com.br

Resumo

O ECR - Resposta Eficiente ao Consumidor (Efficient Consumer Response) é um novo conceito de gestão usado pelas empresas para atender as necessidades e preferências dos seus consumidores cada vez mais exigentes. Adotar uma só ferramenta às vezes é insuficiente para viabilizar os objetivos planejados. As empresas de acordo com suas estratégias de negócio, muitas vezes são obrigadas a apoiarem em outros conceitos para implantação de uma ferramenta maior. O SCM e o CRM são conceitos suportes e facilitadores do ECR. Este artigo tem por objetivo mostrar como é usado este novo método nas empresas, e quais são os seus benefícios.

-Palavras-chave: Gestão Estratégica; ECR; Competitividade.

1. Introdução

Em virtude da globalização, tivemos diversos reflexos em vários segmentos industriais, desde o aumento da competitividade até 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.

Como pode esse mercado agregar valor ao mercado consumidor, enquanto mantém lucrativos seus negócios? Trabalhando em conjunto com os fornecedores e outros facilitadores a fim de reduzir custos dessa cadeia de logística integrada e trazer maior valor ao consumidor (CHING, 2001).

O presente artigo propõe um estudo sobre a aplicabilidade do ECR - Resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response*) como fator competitivo para que as empresas desenvolvam um diferencial no mercado. Este estudo apoia-se em ferramentas que auxiliam as empresas a atingirem esse objetivo.

2. Evolução e objetivos do ECR

O ECR é uma evolução de um conceito nascido de um relacionamento entre Procter&Gamble e Wal-Mart denominado *quick-response* – resposta rápida.

O principal objetivo do ECR é atingir a satisfação total do consumidor, pois é desta forma que a vida longa dos negócios será assegurada. E para se atingir esta satisfação é necessário um trabalho consistente e uma análise dos resultados com foco no consumidor (BERTAGLIA, 2005).

Ching (2001) em seu livro *Gestão de Estoques na Cadeia Logística Integrada*, diz que o ECR é um conceito inovador no relacionamento cliente X fornecedor, desenvolvido nos EUA a partir de 1993, visando principalmente obter a eficiência na cadeia logística com a redução de tempos e custos envolvidos no processo, de modo a gerar um maior valor agregado ao consumidor. É, portanto uma iniciativa conjunta entre, fornecedores, fabricantes, atacadistas, varejistas e demais facilitadores com a finalidade de atualizar e sincronizar a cadeia de valor, desde o produtor da matéria prima até o consumidor final, dando a este a oportunidade de comprar o produto/serviço certo, no local que lhe é mais conveniente, no momento que precisar, na quantidade necessária e pagando um preço justo.

As afirmações acima são de tal complexidade que exigem cooperação e colaboração entre diversas organizações da cadeia nos aspectos logísticos e de mercado.

Num mundo de competição cada vez mais acirrada, o ECR apresenta-se como fator de diferenciação das empresas. Todavia, elas buscam benefícios convencionais, como lucro, aumento de vendas, fortalecimento da competitividade. Essas empresas entendem que o caminho para seu sucesso é a criação de valor para o consumidor.

Devido aos avanços tecnológicos crescentes, fica impossível permanecer em situação confortável em qualquer ramo de atividade. A diferenciação não está apenas na apresentação de um produto, mas na oferta de serviços. Os clientes anseiam por soluções (BERTAGLIA, 2005).

As iniciativas do ECR são todas direcionadas para a satisfação do consumidor. Para tanto, é essencial o conhecimento dos hábitos e comportamentos do mesmo.

O primeiro passo da filosofia do ECR é o entendimento das expectativas dos consumidores em potencial, em seguida, deve-se estabelecer um plano de ação visando atender a tais expectativas. O processo de permanência de uma organização no mercado é assegurado pelo sincronismo da cadeia de abastecimento e pela formulação de estratégias no sentido de atingir a satisfação total do consumidor.

3. Princípios básicos do ECR: (BERTAGLIA, 2005)

- Gestão eficiente da cadeia de abastecimento (SCM);
- Sortimento eficiente
- Promoções eficientes;
- Lançamentos eficientes;
- Gestão por categorias;

3.1. SCM – Gerenciamento da cadeia de suprimento (*Supply Chain Management*)

Trata de entregar de maneira acertada os produtos certos, no lugar certo, no tempo certo, e na quantidade certa. Corresponde a um dos pilares da filosofia do ECR. O objetivo principal do SCM é a redução da quantidade total de recursos necessários para proporcionar o nível exigido de serviço ao cliente em um dado segmento (Marcussen, 1996). Para atingir este objetivo é preciso sincronizar as necessidades do cliente com o fluxo de materiais dos fornecedores, reduzindo investimentos de estoques na cadeia como um todo, aumentando o serviço ao cliente de modo a se criar vantagem competitiva e valor para a cadeia de abastecimento. Um dos fatores mais importantes no abastecimento eficiente é a reposição contínua, com um fluxo mais freqüente em lotes menores, possibilitando redução dos estoques do varejo. Compreende três estágios: determinar o pedido baseado nos dados de venda das caixas registradoras, processar tais pedidos nos centros de distribuição e movimentar os produtos até o ponto de consumo. Esses estágios, quando bem coordenados, reduzem erros e criam um processo contínuo. O fluxo logístico compreende três roteiros: da fábrica até o armazém, do armazém até o varejo, e do varejo até o consumidor. O objetivo da reposição contínua é integrar esses três roteiros em um processo que crie uma trajetória mais eficiente e efetiva. Tecnologias podem auxiliar esse processo, como a troca eletrônica de dados (*Electronic Data Interchange – EDI*), que permite maior velocidade na emissão de pedidos e reduz erros no seu processamento devido a informações padronizadas. Uma forma de tornar eficaz o abastecimento contínuo é a entrega direta a clientes, a qual elimina a passagem da mercadoria por um centro de distribuição intermediário, o que acaba por reduzir o tempo do ciclo de entrega e os custos operacionais. Existe também o *cross docking* no sentido de movimentar os produtos no centro de distribuição com um mínimo de manuseio possível. Nessa prática, os produtos não são armazenados como ocorre nas formas tradicionais de estocagem. Eles são movimentados diretamente para caminhões estacionados nas áreas de carga, e dali direcionados diretamente aos clientes.

3.2. Sortimento de produtos e serviço

A demanda está em constante mudança. Hoje, a evolução da tecnologia, que torna os produtos obsoletos cada dia mais cedo, o nível de competitividade na busca da lealdade do cliente, obriga as empresas a serem mais eficazes tanto na administração da cadeia de abastecimento, como do sortimento de produtos e serviços. É necessário estabelecer um ponto de equilíbrio entre as necessidades, a satisfação dos clientes e a lucratividade. Para isso, deve-se administrar a variedade de produtos de forma a ter um portfólio que traga satisfação a um maior número de pessoas, mas que não torne excessiva a quantidade de produtos ocupando espaços significativos e levando obrigatoriamente a um baixo giro dos itens. Os estabelecimentos devem aliar flexibilidade à disponibilidade de produtos, administrando eficientemente a utilização de espaço e evitando a falta de produtos nas gôndolas.

3.3. Promoções eficientes

Todo tipo de ação nesse sentido deve ser eficientemente planejada para que se possa alcançar os resultados almejados.

São três as técnicas de promoções para atingir o consumidor final:

- Propaganda: ações realizadas em televisão, rádio, Internet, jornais e revistas, etc. Preparam o consumidor para a compra, atraindo-o por meio da comunicação, seja pelo valor agregado, preço, ou pela localização;
- Promoções diretas ao consumidor: realização de ofertas especiais que acompanham o produto, como cupons e descontos, gerando fidelização do cliente;
- Promoções para o comércio: Não afetam os consumidores de forma direta. Correspondem a acordos comerciais entre empresas da cadeia de demanda e de abastecimento, vinculados às ofertas e descontos;

Promoções bem idealizadas e implementadas aumentam não apenas a venda dos produtos em oferta, mas também as compras por impulso, devido ao fluxo de pessoas no estabelecimento.

Os resultados são garantidos pelo planejamento eficaz das promoções. O conhecimento dos hábitos e preferências dos consumidores determina que tipos de produtos devem ser selecionados e ofertados e a forma como isso deve acontecer. É necessário um trabalho conjunto entre fabricantes e comerciantes, compartilhando informações de modo a entender a relação custo/benefício dessa prática, e analisando os efeitos das promoções nos hábitos dos consumidores.

A atividade promocional não deve ser vista pelos estabelecimentos como perda de receita. Os custos totais, assim como as receitas, devem ser mensurados, a fim de se obter os ganhos provenientes da promoção realizada. Empresas mais avançadas estão evoluindo de estratégias com foco em custos para estratégias colaborativas com foco no aumento de receita.

3.4. Lançamentos Eficientes

O processo de resposta eficiente ao consumidor também conta com a inserção de novos produtos. Dessa forma, é essencial entender o mercado, introduzindo produtos que tragam soluções aos clientes, e desenvolver um processo de divulgação e distribuição efetivo, de modo a fazer com que o cliente experimente e torne a comprar. Quando se trata do lançamento de novos produtos, a preocupação é com as causas que provocam falhas na sua introdução, e com a agilidade no processo da cadeia de abastecimento, buscando uma reação rápida à demanda. Os produtos podem ter inovações, melhorias, ou apenas variações para os diversos tipos de necessidades e exigências do consumidor, como por exemplo, os xampus para os diferentes tipos de cabelos. A sazonalidade está diretamente relacionada à introdução de novos produtos, exigindo que seu lançamento esteja totalmente vinculado ao período correspondente à demanda. Temos como exemplo os materiais escolares, que possuem maior grau de demanda no início das aulas, assim, qualquer tipo de inovação nesse tocante deve ser lançada na mesma época. O lançamento de novos produtos demanda um grande investimento, é uma operação bastante onerosa. No entanto, pode-se obter inúmeras vantagens, como aumento das vendas e dos lucros, substituição de produtos obsoletos, melhora da

competitividade, atendimento constante das necessidades dos consumidores (que estão sempre mudando), entre outras.

3.5. Gestão por Categorias

O aspecto mais importante no tocante à gestão por categoria é o fortalecimento da competitividade e o aumento da lucratividade da empresa. Nesse tipo de gestão, há cooperação entre fornecedores e distribuidores, melhorando o processo de tomada de decisões, focalizando atividades que agregam valor ao consumidor, com o objetivo de tornar mais eficiente a cadeia de distribuição.

A gestão por categoria é classificada em seis componentes:

- Estratégias: iniciativas tomadas pela organização em relação aos seus parceiros com a finalidade de utilizar o conceito de gestão por categoria. Entender quem são os consumidores alvo, que tipos de produtos, valores e qualidade devem ser fornecidos e estabelecer as estratégias de obtenção, distribuição, marketing e atendimento pós-venda, são fatores que colaboram para o aumento da eficiência da organização;
- Processos empresariais: organização de um conjunto de atividades de forma a gerar resultados que atendam às expectativas dos parceiros comerciais e consumidores. No entanto, para sua operacionalização, deve haver acordo entre as partes sobre como devem ser realizadas tais atividades. O processo compreende a definição da categoria, atribuição de responsabilidades de cada uma, avaliação, indicadores de desempenho, estratégias, plano tático, implementação e acompanhamento;
- Relações colaborativas: cooperação entre fornecedor e distribuidor, o que não se limita apenas a alianças e parcerias, mas a uma relação de confiança entre ambos com o objetivo de produzir benefícios para as duas organizações, assim como para o consumidor. Esse relacionamento cooperativo traz uma abertura importante para o compartilhamento de idéias;
- Tecnologia da informação: são fundamentais investimentos em tecnologias e sistemas de coleta de dados que permitam uma análise intensiva dos mesmos para a tomada de decisão. Aplicações para previsão de vendas, gestão de espaço, programas de abastecimento contínuo, entre outros, são alguns dos sistemas que permitem um funcionamento eficiente da gestão por categoria;
- Indicadores de desempenho: implementação de ferramentas gerenciais de medição e monitoração a fim de disciplinar o progresso do gerenciamento por categoria. Tem por objetivo estabelecer um processo que permita comparação das categorias e marcas de diferentes unidades de negócios, analisando os dados de forma útil à tomada de decisões no que diz respeito ao planejamento, análise financeira e estratégias;
- Competências empresariais: definição clara das responsabilidades por meio de uma estrutura organizacional apropriada, desenvolvimento do conhecimento e das habilidades e sistema de motivação. As habilidades necessárias estão relacionadas ao desenvolvimento da estratégia, conhecimento de mercado, abastecimento de produtos, relacionamentos, etc.

É fundamental que o canal varejista se encontre no centro da administração por categorias, uma vez que o foco principal desse tipo de gestão é o atendimento eficaz das necessidades dos consumidores, e os varejistas detêm grande parte das informações relacionadas aos hábitos dos mesmos. Outra atividade considerada essencial é o investimento em treinamento e

tecnologia, para que haja conhecimento e habilidades suficientes na hora de implementar o processo e alocar as pessoas.

Fica claro que o ECR pode fazer diferença no mundo dos negócios, mas deve ser muito bem implementado. Adoção da melhor estratégia por parte das organizações faz com que os benefícios pré-estabelecidos e almejados como lucro, receita, participação no mercado e vantagem competitiva sejam alcançados.

4. CRM – Marketing de Relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Marketing*)

A última ferramenta de gestão a ser abordada que também é de extrema importância para o sucesso da implantação de um programa do ECR seria o CRM – **Marketing de Relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Marketing*)**. O CRM, nada mais que é a estratégia de negócio que ajuda as empresas a aumentar os seus proveitos através da colocação das necessidades do seu cliente no centro da sua organização (BUSINESS SOLUTIONS, acessado em 05/06/06).

No atual complexo cenário dos negócios, está cada vez mais difícil conseguir - e manter - uma vantagem competitiva. Em um mercado que se caracteriza por comunicações globais instantâneas e informações onipresentes, a capacidade de desenvolver um conhecimento aprofundado de seus clientes e seus mercados é algo extremamente crítico. O sucesso depende da capacidade das empresas em reagir com rapidez, conhecimento e confiança às constantes mudanças das necessidades dos clientes e às diferentes estratégias dos concorrentes.

Para Kotler e Armstrong (2003), os principais objetivos do marketing são os de identificar os clientes individuais das empresas, utilizar técnicas e estratégias para fidelizá-los, criar parcerias vantajosas tanto para a empresa quanto para o cliente e utilizar a tecnologia a seu favor. Entretanto, no ambiente de Marketing de hoje, mudanças demográficas e econômicas, além de fatores competitivos, fazem com que haja poucos novos clientes para buscar. Os custos para atraí-los são altos. Assim, apesar de ser muito importante encontrar novos clientes, o mais importante é reter os clientes lucrativos e construir relacionamentos duradouros com eles. A chave para construção destes relacionamentos é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis tem maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência.

Em geral é mais oneroso para as organizações adquirir clientes do que manter os já existentes. Com a implantação do CRM nas empresas, estas podem notar as seguintes vantagens: melhor retenção e fidelidade do cliente, maior lucratividade, e custo reduzido de vendas.

A gestão de relacionamento do cliente apresenta cinco elementos principais, que norteia este principio, a saber: Estratégia de gestão de clientes (quais clientes gerenciar e como); modelo de gestão de estrutura de clientes (recrutar, manter e desenvolver clientes); infra-estrutura de gestão de clientes (ferramentas que auxiliam a concretizar estratégias específicas); pessoas (modo pelo qual os membros das equipes são coordenados); programa de gestão de clientes. (STONE, WOODCOCK, MACHTYNGER, 2001)

O CRM através de tecnologia de computação e softwares as empresas conseguem obter posicionamentos favoráveis ou não dos seus consumidores. Opiniões esses que lhes permitam inovar, aprimorar, diferenciar e até personalizar seus produtos de acordo com as necessidades e preferências de seus clientes. Entretanto, todo o processo produtivo gira em volta da demanda do consumidor. De acordo com NOVAES (2004) “O novo conceito de

Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento focaliza o consumidor com um destaque excepcional, pois todo o processo deve partir dele, buscando equacionar a cadeia de suprimento de forma a atendê-lo na forma por ele desejada”.A demanda na realidade é o agente que determina as atividades do abastecimento e da produção como um todo. Ela impõe o “tipo”, a “quantidade” e “como” serão feitos o produto e o serviço, assim como, permite saber “onde” e “quando” os clientes irão comprar. Nenhuma empresa existiria se não houvesse a demanda pelos seus produtos e serviços, se não tivesse clientes dispostos a consumi-los e, também os efeitos provocados pelo consumo elevado ou baixo, afetam significativamente a vida das organizações.

A demanda do consumo tem sofrido mudanças significativas nos últimos anos. Os consumidores são mais exigentes e demandam maior variedade de produtos. Além disso, novos requisitos são impostos, como velocidade de entrega, acesso a disponibilidade, melhor serviço e variedade de produtos. Vender soluções com lucro e manter a satisfação do cliente é o binômio difícil de ser alcançado pelas empresas atualmente.

A sincronização das operações de abastecimento, incluindo a manufatura com a demanda do consumidor é a chave para o sucesso das organizações. Quanto mais as empresas tiverem acesso às informações no ponto de venda, mais precisas serão as estimativas e projeções da demanda. Essas informações no ponto de vendas podem ser obtidas por intermédio de um programa de Marketing de relacionamento com clientes.

Administrar apenas a cadeia de abastecimento pode não significar nada, pois produzir contra estimativas desatualizadas não irá contemplar aspectos recessivos que o mercado tem imposto neste momento. Dessa maneira, deve-se dar atenção especial à administração da demanda.

O CRM, por meio de *Call Centers*, SAUs (serviços de atendimento aos usuários), entre outros serviços de atendimentos aos consumidores (SACs), possibilitam as empresas não só a estimar suas demandas se antecipando as necessidades do mercado e expectativas dos clientes oferecendo produtos e serviços que agregam valor para eles, assim como, lhes permite conquistar potenciais clientes e fidelizar os que já existem.

CONCLUSÃO:

As organizações de hoje encontram-se numa encruzilhada. De um lado, consumidores mais exigentes, de outro lado, a concorrência tem aumentado as pressões competitivas, impactando dessa forma nas margens. Ao mesmo tempo o custo de fazer negócio, com alta carga tributária, alta taxa de juro, legislação trabalhista rigorosa, entre outros, vêm obrigando as empresas a redefinir suas estruturas e adotar novos conceitos que lhes permitam atender de forma eficiente e eficaz seus consumidores, objetivando sua continuidade no mercado. Para conseguir este efeito, num cenário altamente competitivo, acelerado tecnologicamente e dirigido pelo poder de escolha do consumidor, ter foco nos clientes, não é apenas uma questão de decisão estratégica – é um imperativo dos negócios. Por isso, hoje em dia, ferramentas de gestão como SCM através de estabelecimento de parcerias externas e sincronização da cadeia produtiva, permite as empresas a responder eficientemente a demanda dos seus consumidores agregando lhes valor por meio do ECR, que por sua vez produz clientes altamente satisfeitos e encantados. Finalmente, o CRM trata de retê-los e fidelizá-los o maior tempo possível ou até para sempre.

Referencias

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005

BusinessSolutions. Citações e referencias bibliográficas. Disponível em <http://www.microsoft.com/portugal/BusinessSolutions/Navision/crm.msp>. (Acessado em 05/06/06)

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo: Atlas, 2001

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing** (9ª Edição). São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003

MARCUSEN, (1996). Artigo As Redes de Negócios e as Cadeias de Suprimentos: Um Estudo de Caso para Compreensão Conceitual. Enegep. Ouro Preto

NOVAES, António Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. São Paulo: Elsevier, Ltda, 2004

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM – Marketing de Relacionamento com os clientes**. São Paulo: Editora Futura, 2001