

Quadro 3.3: Matriz de custos de horas despendidas, na McDonnell Douglas.

Custo	Insumo	Natureza do problema	Localização do problema	Disposição
Alto	Elétrico, funcional	Falhas funcionais	Linha aérea, consumidor	Retrabalho na MD
Médio	Químicos, pintura	Erros na produção	Linha de montagem	Retorno ao distribuidor
	Produção externa	Erros de planejamento		
Baixo	Matéria-Prima	Aparência dos itens	Fabricação Recebimento	Negociar preço com o fornecedor
	Itens de estoque	Cabos de segurança, rebites		

Fonte: Eugene Baker *apud* Carr e Ittner (1992)

O quadro 3.3 permite algumas constatações, por exemplo: de que problemas com os componentes elétricos ou funcionais são mais caros para serem solucionados do que problemas com o fornecimento de matéria-prima. Conclui-se, também, que é mais interessante para a MD receber e renegociar o preço de materiais com pequenas falhas na aparência do que retorná-los ao fornecedor. Com base na análise dessa matriz, a MD desenvolveu uma análise dos custos médios causados por ineficiência de seus fornecedores por \$1.000 pagos, cuja fórmula de cálculo é a seguinte:

$$\text{Taxa} = \frac{\text{Total de \$ perdidos (retrabalho, má qualidade, etc)}}{\text{Total de \$ pagos aos fornecedores}}$$

Com base nessa taxa, a McDonnell Douglas estabeleceu classes de fornecedores. Fornecedores com uma taxa de \$2 por \$1000 ou menos, são considerados excelentes. Fornecedores com a taxa na faixa de \$2,01 a \$5 por \$1000 são aceitáveis. Os que estiverem acima da faixa de \$5 por \$1000 requerem atenção direta e exigem que seja feito um trabalho conjunto para que sejam realizadas as melhorias em seus sistemas de qualidade.

Bennett (1996) afirma que através da comparação dos custos dos fornecedores, do índice de desenvolvimento de fornecedores e do custo por itens adquiridos, é possível criar um *Ranking* de expectativa de custos para fornecedores de tipo particular de produto ou canal específico.

As melhorias geradas pelo TCO decorrem, em grande parte, do desenvolvimento das relações entre fornecedores e compradores. A comunicação de problemas geralmente ocorre através dos compradores. Estes podem, comunicarem os problemas, trabalhar junto aos fornecedores para melhorar o seu desempenho.

3.3.2.2) Considerações sobre o TCO e os custos logísticos

a) Comentários Gerais

O TCO (*Total Cost of Ownership*) ou Custeio Total de Propriedade é uma das mais recentes ferramentas para se custear uma parcela específica da cadeia de suprimentos. Os fornecedores têm um papel bastante importante em firmas que objetivam trabalhar com o sistema JIT (*Just in Time*) de produção e uma política de qualidade total. Entretanto, muitos sistemas de contabilidade ainda orientam o processo decisório com base somente no preço cotado, sendo assim, ignoram fatores de gastos relevantes associados a outras atividades, tais como: pesquisa e qualificação do fornecedor, expedição, recebimento, inspeção, rejeição, reposição, gastos associados com a correção de falhas e utilização de partes de componentes e materiais. Em geral, tais sistemas alocam esses

gastos em despesas ou gastos gerais de fabricação, não sendo incluídos no custo dos produtos. “O Custeio Total de Propriedade é uma aproximação estruturada para a determinação do custo total associado com a aquisição e subsequente utilização de um dado item ou serviço de um dado fornecedor” (Carr e Ittner, 1992).

De acordo com a literatura pesquisada, pode-se constatar que grande parte das informações referentes ao TCO são descritivas em sua natureza ou envolvem apenas estudos de casos isolados. Numa pesquisa realizada por Ellram (1995) com 11 empresas que utilizam o TCO, são evidenciadas muitas razões para a sua adoção. Entretanto, os principais motivos são respectivamente: suporte decisório para a seleção de fornecedores, estabelecimento de medidas para a avaliação de desempenho dos fornecedores e direcionamento para mudança de processos organizacionais.

Evidenciou-se no trabalho de Ellram (1995), que a maioria das empresas utiliza a ferramenta do TCO para a seleção de fornecedores, mas essas mesmas organizações não fazem a avaliação de desempenho com base no TCO. É importante lembrar que a seleção de fornecedores deveria estar relacionada com a avaliação do desempenho dos mesmos. O autor afirma que apenas 4 das 11 empresas de sua pesquisa utilizavam o modelo TCO para seleção e avaliação de fornecedores simultaneamente.

Na verdade, as empresas da pesquisa de Ellram (1995) utilizam o TCO como ferramenta para coleta dos custos de transação e para a redução da quantidade de fornecedores. O modelo para a seleção e avaliação de fornecedores proporciona o desenvolvimento de uma relação consistente entre fornecedor e empresa, posto que, para que o TCO seja implementado, é necessário que a empresa e o fornecedor mantenham um relacionamento. A empresa deve conhecer as expectativas do fornecedor e vice-versa, empresa e fornecedores devem conhecer seus pontos fracos e trabalharem para a melhoria desses pontos.

b) Benefícios da ferramenta TCO

Após a apresentação e comentários acerca do TCO, o autor relaciona alguns benefícios da adoção dessa ferramenta no processo de aquisição. Baseado na literatura pesquisada os benefícios foram agrupados em cinco categorias: medida de desempenho, suporte decisório, comunicação, auxílio a compreensão de dados e suporte à melhoria contínua. Essas cinco categorias são detalhadas abaixo:

- Medidas de Desempenho: O TCO fornece uma boa estrutura para a avaliação de fornecedores, além de ser uma maneira concreta de se medir resultados de esforços de melhoria contínua. Por último, o TCO demonstra ser uma boa ferramenta para *benchmarking*.
- Suporte Decisório: Demonstra-se interessante para a seleção de fornecedores, força a equipe de compras das empresas a compreenderem e os *tradeoffs*, cria uma forma estruturada para a solução de problemas de aquisição de materiais.
- Comunicação: Constitui um bom veículo de comunicação entre as empresas e seus fornecedores e viabiliza a integração com outras funções da empresa no processo de aquisição.
- Auxílio à compreensão de dados: Proporciona dados para a comparação do desempenho de fornecedores; dados para negociações e para a formação de preço meta; requer do pessoal de compras uma compreensão dos fatores(que extrapolam a simples análise baseada no preço de aquisição) mais significantes para a formação dos custos de aquisição.
- Suporte ao processo de melhoria contínua: Identifica onde os fornecedores devem focalizar seus esforços de melhoria; auxilia na identificação de oportunidades para corte de custos desnecessários; obriga as empresas a padronizarem seus

processos internos (demonstra como a falta de padronização de procedimentos de aquisição pode aumentar os seus custos).

Todos esses benefícios são estreitamente relacionados entre si. Por exemplo, o estabelecimento de medidas de desempenho dos fornecedores conduz a melhoria do processo decisório, pode ainda melhorar a comunicação com os fornecedores e também promover uma compreensão dos pontos fracos dos fornecedores e da empresa.

c) Dificuldades do TCO e barreiras para a sua implantação

Parte dos problemas de se calcular o custo total de aquisição parece vir do fato de que os gerentes de compras devem confiar nas informações fornecidas pelos outros departamentos da empresa. De acordo com uma pesquisa realizada por Milligan (1999), 64% desses gerentes recebem essas informações de modo informal, isso pode-se constituir um problema, posto que a informação passada dessa forma pode ter várias interpretações.

Novamente com base na literatura pesquisada, foram identificados algumas barreiras para a implementação do TCO. Alguns problemas são decorrentes de uma cultura empresarial de resistência à mudanças. Para determinados gerentes de compra, o preço significa tudo. Para outros, existe pouca ou quase nenhum entendimento a respeito de custos ou preços.

Outros problemas identificados são decorrentes da falta de treinamento e educação do pessoal envolvido no processo de aquisição. Isso inclui o fornecimento de ferramentas próprias para o uso e entendimento do TCO e da capacidade para identificar quando usar o TCO e que fatores de custo são importantes.

Existe ainda uma falta de sistemas de informação que possam dar suporte aos esforços de implantação do TCO. Os envolvidos com a

implementação do TCO, em geral, possuem dificuldades para juntar as informações junto aos sistemas de informações das empresas, sendo assim, grande parte dessas informações tiveram que ser coletadas no ambiente externo à empresa.

Outro detalhe é que a maioria dos sistemas TCO encontrados na pesquisa bibliográfica tem seu foco nas falhas de qualidade dos fornecedores e nas deficiências de entrega. Existem outras oportunidades para serem exploradas por sistemas TCO, tais como, redução no preço de aquisição de produtos e manuseio dos estoques. Como sugestão, existem os sistemas EDI (*Electronic Data Interchange*), que reduzem a burocracia e os custos com as atividades envolvidas na requisição e manuseio de produtos.

Pohlen e LaLonde (1996) afirmam que os custos analisados pela ferramenta TCO somente incluem um membro da cadeia logística. Em uma cadeia logística, uma das firmas pode desempenhar algumas atividades de forma mais eficiente que outras, tais como: transporte, embalagem, armazenagem e gerenciamento de estoques. O TCO também não demonstra como as ações das firmas compradoras afetam os custos dos fornecedores.

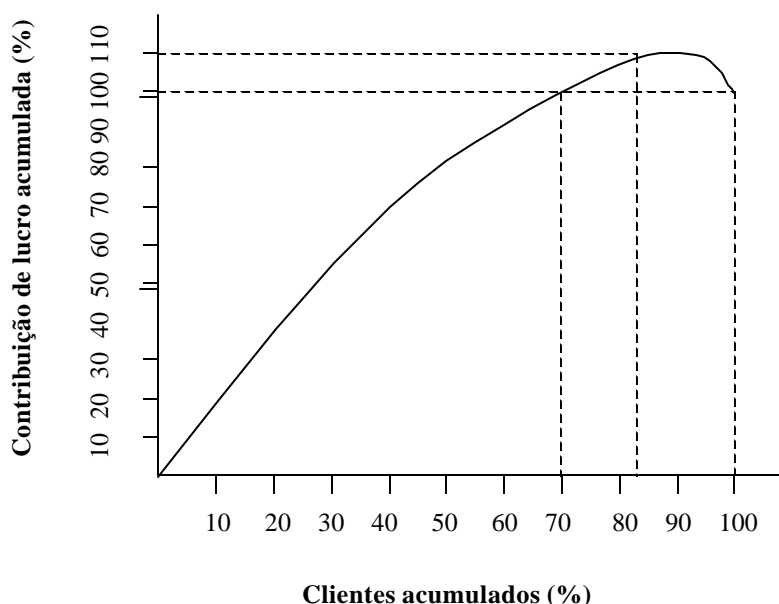
3.3.3) ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DE CLIENTES OU CPA (*COSTUMER PROFITABILITY ANALYSIS*)

A CPA parte da mesma premissa do custeio ABC para produtos, contudo, associam-se atividades a clientes. As atividades associadas aos clientes são distintas das relacionadas a produtos. Em geral, elas são desempenhadas nas fases de planejamento do transporte, carga, manuseio e descarga.

Definir a lucratividade de clientes é uma das questões que a contabilidade tradicional têm dificuldade em solucionar. Em geral os sistemas de custos tradicionais calculam a lucratividade de seus clientes com base no lucro bruto, ou seja, a receita bruta de vendas gerada pelo

cliente em certo período menos o custo das mercadorias vendidas. Entretanto, existem muitos outros custos que devem ser considerados antes de se definir a lucratividade real de um certo cliente.

A importância desses custos, que são ocasionados pela realização de atividades como prestação de serviços ao cliente, pode ser importante em termos da forma como as estratégias logísticas devam ser desenvolvidas. Inicialmente, a CPA revelará clientes que proporcionam uma contribuição negativa para os lucros de uma organização, como mostra a Figura 3.1.



Fonte: Kerney (1998)

Figura 3.4: Contribuição de lucro acumulada e clientes acumulados.

O princípio básico do CPA é que o fornecedor oriente todos os custos específicos de seus clientes para contas individuais. Em um negócio com milhares de contas de clientes, não seria possível fazer a análise individual da lucratividade de clientes. Entretanto, seria possível selecionar uma amostra representativa, de modo a obter uma visão dos custos relativos associados com diferentes tipos de clientes, ou canais de distribuição, ou segmentos de mercado.

O ponto de partida da análise da lucratividade de clientes é o valor das vendas brutas do pedido, do qual são subtraídos os descontos que são concedidos ao cliente naquele pedido. A seguir são relacionados os custos de todas as atividades consumidas pelos clientes ou grupos de clientes, então subtraem-se os custos dessas atividades do valor das vendas líquidas. O Quadro 3.4 é um exemplo dos possíveis custos que podem ser relacionadas aos clientes.

Quadro 3.4: possíveis custos relacionados com clientes

Custos das vendas
Comissões de vendedores
Estrutura de vendas
Bônus comerciais e descontos especiais
Custo de gerenciar contas-chave
Custo de processar pedidos
Custo de comercializar
Custo de embalar pedidos
Custo de manter estoques
Custo de manter espaço físico do armazém
Custo de manusear materiais
Custo de transporte interno de materiais
Custo de transportar produtos
Custo de receber pedidos
Custos de documentar pedidos

Fonte: Manning(1998)

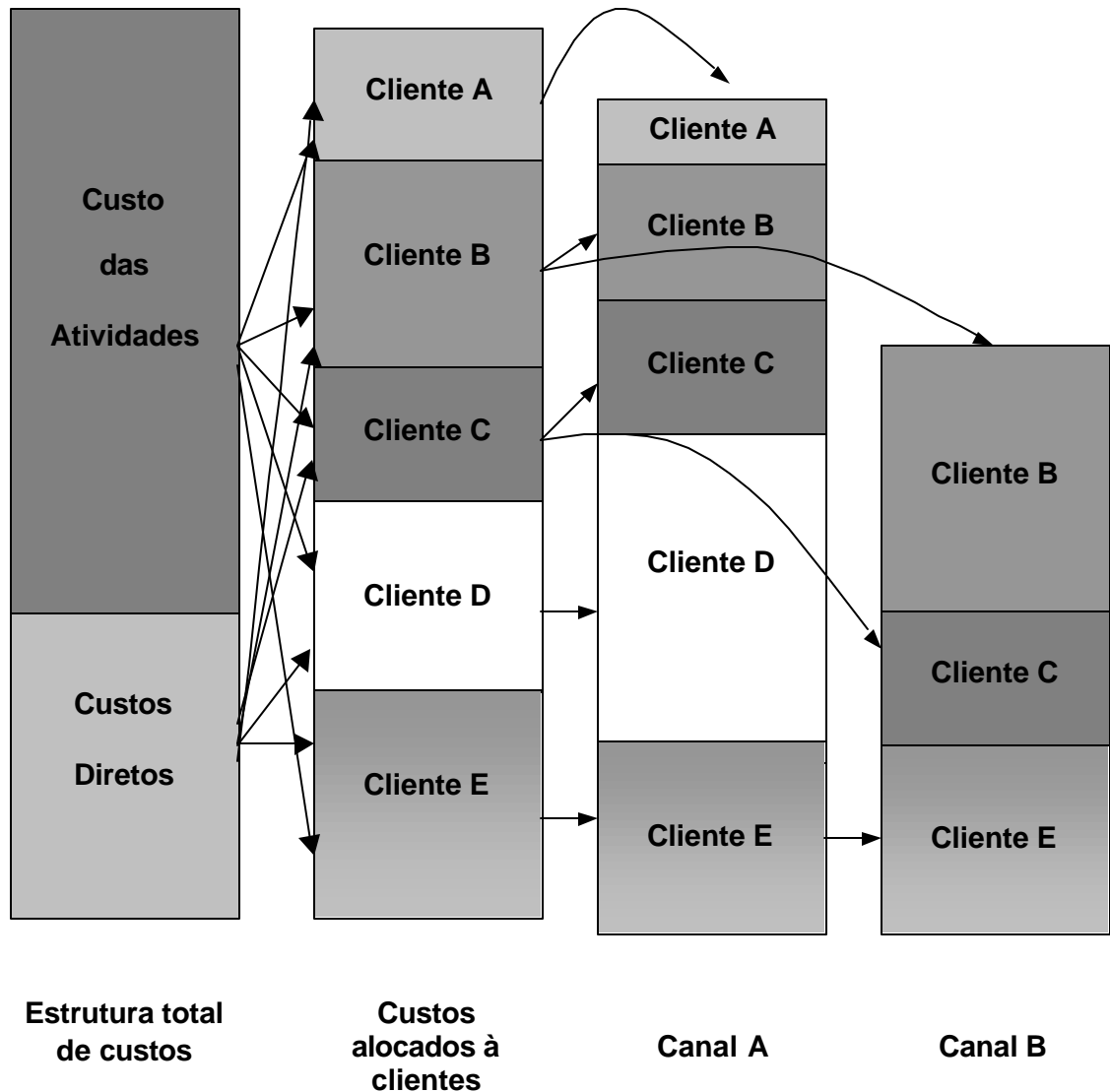
Observe-se, pelo Quadro 3.4, que os custos relacionados com clientes dependem das características dos produtos consumidos por esses clientes. Como exemplo, consumidores da indústria alimentícia geram altos custos na área de Marketing, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e na área de suporte ao cliente.

Miller (1999), escreveu sobre a aplicação do CPA no CIBC (*Canadian Imperial Bank of Commerce*). No estudo de caso do CIBC o autor cita algumas mudanças realizadas nos processos chaves do banco e seus resultados.

Tais mudanças nos processos chaves consistiram em:

- Designar vendas e serviços específicos para os clientes baseado na lucratividade e segmentação desses clientes.
- Melhoria da lucratividade das campanhas de Marketing através da análise da alocação das despesas das campanhas de Marketing contra a melhor combinação dos lucros, potencial para melhoria dos lucros, e propensão para a compra de produtos específicos.
- Focalizar a oportunidade de melhoria da lucratividade através da relação existente entre os canais de contato com os clientes e os custos de servir a esses clientes.

A CPA pode ser associada com a lucratividade dos canais de distribuição. Tal associação pode ser viabilizada através da utilização do ABC. O ABC permite determinar a lucratividade relativa de grupos de clientes e canais de distribuição. Manning, (1998). A Figura 3.2 ilustra a utilização do ABC para relacionar os custos dos clientes com os vários canais de distribuição.



Fonte: Manning (1998)

Figura 3.5: Alocação dos custos dos clientes para os canais de distribuição

Essa visão do relacionamento da lucratividade de clientes com os diversos canais de distribuição tem-se mostrado interessante, posto que cada vez mais os clientes estão sendo atendidos e captados através de uma grande variedade de canais, tais como: distribuidores, catálogos, Marketing de rede, vendas por televisão, Telemarketing, Internet, entre outros.

3.3.3.1) Considerações sobre a CPA

a) Comentários Gerais

Os custos dirigidos aos clientes têm tomado dimensão não somente pelo efeito sobre a lucratividade mas, também, por sua magnitude. A abordagem dos sistemas tradicionais de custeio assume que estes custos são relativamente pequenos e que eles não variam com relação ao volume. Entretanto, em muitos casos, custos relacionados a clientes representam uma parcela significativa dos custos das empresas. Outra falha dos sistemas tradicionais de custos é que, em geral, a lucratividades de clientes só é calculada em nível de lucro bruto, ou seja, calcula-se a receita bruta de vendas gerada pelos clientes em certo período e subtrai-se o custo das mercadorias vendidas.

A alocação dos custos das atividades de vendas, marketing, distribuição e administração para os clientes deve ser realizada de forma coerente, posto que nem todos os consumidores consomem essas atividades da mesma forma e com a mesma intensidade. Através do custeio baseado em atividades é possível identificar as características que geram quais clientes possuem alto custo para atender e quais possuem baixo custo.

Os custos dirigidos aos clientes têm tomado dimensão não somente pelo efeito sobre a lucratividade mas, também, por sua crescente importância para a logística. Em determinadas situações, o tipo de consumidor afeta o consumo de recursos logísticos de forma mais acentuada que o tipo de produto. Observe-se que os custos de distribuição podem exceder os custos de produção, especialmente na indústria de entrega de encomendas.

A abordagem dos sistemas tradicionais de custeio assume que estes custos são relativamente pequenos e que eles não variam com relação ao volume. Entretanto, em muitos casos, custos relacionados a clientes representam uma parcela significativa dos custos das empresas. Outra

falha dos sistemas tradicionais de custos é que, em geral, a lucratividades de clientes só é calculada em nível de lucro bruto, ou seja, calcula-se a receita bruta de vendas gerada pelos clientes em certo período e subtrai-se o custo das mercadorias vendidas.

Os sistemas tradicionais de custo não identificam essas diferenças pois todas as despesas de vendas, marketing, distribuição e administração não eram alocadas a grupos ou clientes individuais, além disso, a alocação é realizada de forma arbitrária, em contraposição à utilização de direcionadores de custo. O quadro 3.5 ilustra as características de clientes de alto custo e de clientes de baixo custo.

Quadro 3.5: Característica de clientes de alto e baixo

Clientes de alto custo	Clientes de baixo custo
<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos de produtos personalizados - Pedidos de quantidades pequenas - Chegadas imprevisíveis de pedidos - Entrega personalizada - Mudança nas necessidades de entrega - Processamento manual - Grande volume de suporte pré-venda (recursos de marketing, técnicos e de vendas) - Grande volume de suporte pós-venda (serviço de instalação, treinamento, garantia e de campo) - Exige que a empresa mantenha estoque - Paga lentamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos de produtos padrão - Pedidos de grandes quantidades - Chegadas previsíveis de pedidos - Entrega padronizada - Sem mudança nas necessidades de entrega - Processamento eletrônico (EDI) - Pouco ou nenhum suporte pré-vendas (definição padrão de preços e pedidos) - Nenhum suporte pós-venda - Reposição proporcional à produção - Paga no prazo

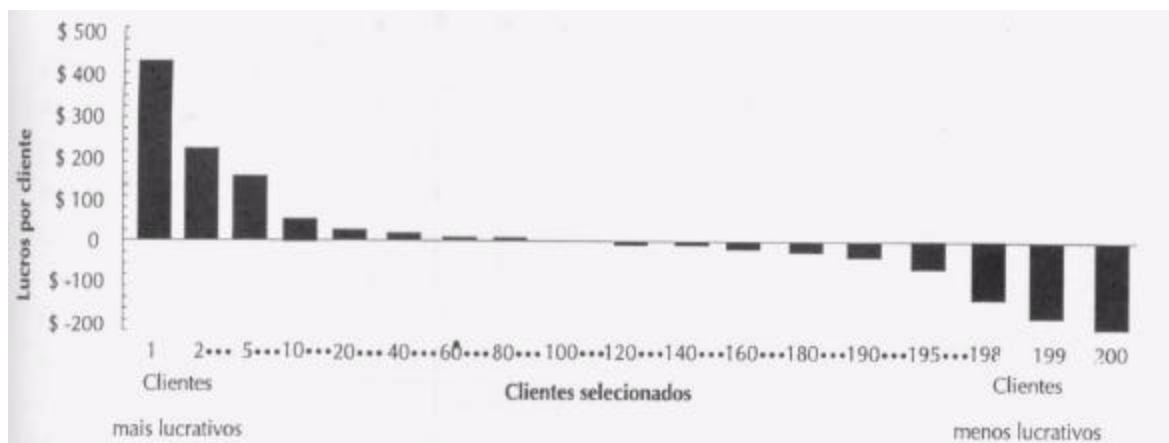
Fonte: Kaplan (1998)

Alguns clientes consomem mais recursos logísticos que outros. A análise da lucratividade de clientes permite que se classifique os clientes em segmentos diferenciados. Essa abordagem resulta em um relacionamento diferenciado para clientes de alta lucratividade e clientes de baixa lucratividade. Muitas empresas enxergaram a possibilidade de

incrementar sua lucratividade através da oferta de serviços logísticos individualizados para cada perfil de cliente.

Baseado no conhecimento dos clientes, é possível que sejam criados modelos para a classificação desses clientes de acordo com a lucratividade dos mesmos. Kaplan e Cooper(1998) citam o caso da empresa Kanthal, uma companhia sueca para sistemas de calefação.

Para cada cliente da Kanthal, foram calculados o valores de lucro e prejuízo de cada pedido realizado por esses clientes. A CPA revelou alguns poucos clientes extremamente lucrativos, muitos clientes gerando um pequeno lucro, muitos alcançando apenas o ponto de equilíbrio, e alguns clientes não-lucrativos. A Figura 3.3 é uma representação da lucratividade por cliente da Kanthal.

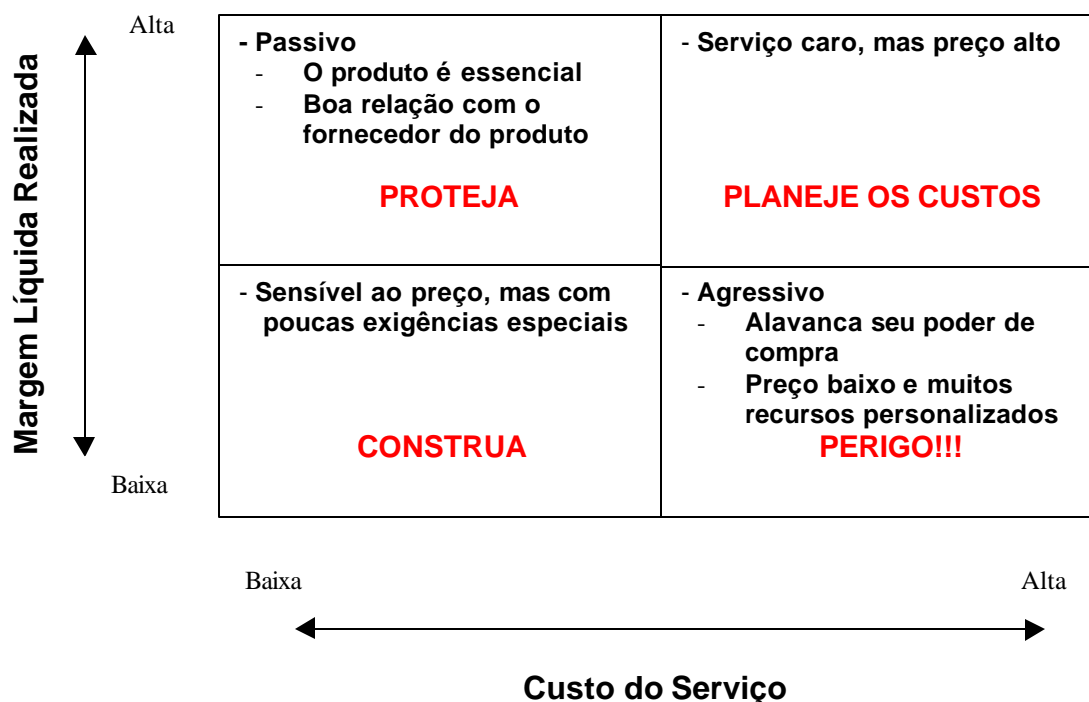


Fonte: Kaplan e Cooper(1998)

Figura 3.6: Lucratividade por Cliente na Kanthal

A curva de lucros acumulados por cliente da Kanthal revelou que 20 por cento dos clientes da empresa, representavam os clientes mais lucrativos. Estes clientes geravam 225% do total de lucros. 70 por cento dos clientes alcançavam o ponto de equilíbrio, e 10 por cento, representando os menos lucrativos, geravam um prejuízo de 125 por cento do total de lucros, deixando a empresa com 100 por cento do total de lucros.

A segmentação de clientes, com base na análise da lucratividade, permite que as empresas estabeleçam estratégias para a atuação junto aos mesmos. Kaplan e Cooper (1999) definem matriz de lucratividade por clientes (Figura 3.4) através da qual as empresas definem orientações gerais para um posicionamento estratégico.



Fonte: Kaplan e Cooper(1999)

Figura 3.7: Matriz de Lucratividade por cliente

De uma maneira breve, as estratégias apropriadas para cada quadrante da matriz são:

- Construa: O custo de prestação de serviços para esses clientes é relativamente baixo, contudo, o valor líquido das vendas também é baixo. Deve-se verificar a possibilidade do aumento do volume de vendas sem um aumento proporcional nos custos dos serviços. A equipe de vendas pode ser direcionada para influenciar esses clientes a aumentarem suas compras.

- Perigo: Os clientes devem ser olhados com muito cuidado. A estratégia deve levar em consideração a possibilidade (a médio ou longo prazo) de melhoria do valor líquido das vendas ou diminuição dos custos dos serviços. Outra questão seria verificar se existe alguma razão estratégica para conservar esses clientes. Mesmo que a margem de lucro seja baixa, esses clientes podem ser necessários pelo volume de vendas que eles representam.
- Planeje o custo: Esses clientes poderiam ser mais lucrativos, se os custos dos serviços prestados a eles pudessem ser reduzidos. A análise deve observar a existência de algum campo para aumentar o tamanho das entregas. Um aspecto logístico a ser considerado é a possibilidade de consolidar as entregas. Em caso de desenvolvimento de novos clientes na mesma área geográfica, as entregas podem se tornar mais econômicas. Outro ponto seria a criação de canais alternativos para obter os pedidos desses clientes, tais como, televendas e pedidos realizados via Internet.
- Proteja: Clientes com altos valores líquidos de vendas, para os quais os serviços prestados têm um custo relativamente baixo são de grande valor para a empresa. A estratégia para esses clientes deve ser a procura de relacionamentos que os tornem menos interessados em procurar fornecedores alternativos e, ao mesmo tempo, deve-se constantemente buscar oportunidades de aumento do volume de negócios realizados com eles.

b) Barreiras e problemas da CPA

Atingir a lucratividade de clientes não é algo fácil. Algumas empresas utilizam o ABC e outros métodos para alocar custos a clientes individuais quando determinam a sua lucratividade. Entretanto, essa abordagem não contempla a possibilidade de tornar clientes que causam

prejuízo hoje tornarem-se clientes lucrativos no futuro. Uma alternativa para solucionar esse problema seria visualizar os clientes a longo prazo, e não somente observar os rendimentos e custos atuais gerados por esses clientes. Deve-se buscar o potencial desses clientes e estabelecer uma visão estratégica dos mesmos.

O esforço realizado pela análise da lucratividade de clientes para identificar clientes lucrativos e não lucrativos é uma tentativa de criar uma “imagem” dos clientes da empresa. Um dos problemas que as empresas encontram para identificar a lucratividade de clientes é que a maior parte delas está organizada em linhas de produtos ou serviços.

Enquanto a determinação da lucratividade de produtos é simples, o mesmo não ocorre para clientes, especialmente para clientes que consomem vários produtos ou serviços de uma empresa. Grandes companhias conseguem desenvolver sistemas de informações que dão suporte à CPA, o mesmo não ocorre com pequenas empresas, isso constitui-se mais uma barreira para a implantação e operacionalização da análise da lucratividade de clientes.

c) Benefícios e recomendações para a aplicação da CPA

Recomenda-se que, para o projeto e a implementação do CPA, todos os gerentes das unidades de negócios e gerentes financeiros cheguem a um consenso sobre a forma como a análise da lucratividade de clientes será utilizada pela organização e a metodologia de cálculo a ser utilizada. Além disso, outra recomendação seria definir a forma como as informações seriam captadas e trabalhadas e que impactos essas informações geram na operacionalização da CPA.

Outra aplicação da CPA pode ser a elaboração de modelos de decisões para o estabelecimento do preço de serviços diferenciados para clientes específicos. Além de que, através da análise das atividades

relacionadas a servir clientes é possível definir quais são as que mais afetam a satisfação dos clientes.

Através da análise da lucratividade de clientes é possível desenvolver estratégias para tornar clientes que atualmente dão prejuízo em clientes lucrativos. Tais estratégias incluem: vender produtos e serviços com margens maiores; cobrar taxas adicionais para serviços diferenciados; substituição de canais de serviço para clientes não lucrativos por outros de menor custo e fazer com que estes clientes comprem a mesma quantidade de itens com uma quantidade menor de ordens (uma maneira de reduzir os custos de processamento de expedição dos pedidos). Tornar clientes não lucrativos em clientes lucrativos pode ser uma questão de mudança de relacionamento entre empresa e cliente.

3.3.4) RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR OU ECR (*EFFICIENT CONSUMER RESPONSE*)

a) Considerações Iniciais

O ECR (*Efficient Consumer Response*) é outra ferramenta atualmente empregada para o gerenciamento da cadeia logística. Apesar de não ser um método de custeio, por focar a redução do tempo de entrega e eliminar as atividades que não agregam valor ao processo de distribuição de produtos, o ECR consegue eliminar custos. Essa redução dos custos ocorre devido à proposição da redução de gastos com burocracia através da informatização, eliminando atividades como preenchimento de formulários. O ECR propõe uma utilização mais eficiente do espaço de suprimentos (Pohlen e LaLonde, 1996).

De acordo com Wanke (1999), nos últimos anos houve um deslocamento do poder de barganha da indústria para o varejo. Segundo ele, pode-se observar que no setor alimentício, o elo mais forte do canal de distribuição são os supermercados. Seria natural que a tradicional

rivalidade entre produtores e varejistas se acirrasse. Contudo, observa-se que a penetração mais rápida de produtos em novos mercados passa pela adoção de novas técnicas de gestão da distribuição entre os elos da cadeia de suprimentos. Nesse contexto, o ECR surge, com o objetivo de coordenar trocas de informações entre indústria e varejo.

Segundo o *Europe Executive Board* (1999), a visão do ECR é geralmente expressa como: “trabalhar em conjunto para melhor atender os desejos dos consumidores, de forma mais rápida e com menores custos”. Ainda sob o ponto de vista do *ECR Europe Executive Board* (1999) existem três elementos a serem abordadas no ECR: gerenciamento por categorias de produtos, reposição eficiente de produtos e inovação. Pearce (1997) adiciona um quarto elemento, a interface com os consumidores.

De acordo com Pearce (1997), os consumidores afirmaram em pesquisas de satisfação, que essa interface é a chave para se atingir o sucesso global. Wanke (1999) acredita que a combinação desses quatro elementos permite a melhoria do desempenho da cadeia logística.

O objetivo do gerenciamento de categoria é maximizar a eficácia do processo de criação de demanda. A criação de demanda ocorre através da introdução de novos produtos, planejamento do mix de produtos e criação de promoções (ECR Europe Executive Board, 1999).

Pearce (1996) afirma que o gerenciamento por categorias tem como suporte técnicas de avaliação de mercado e de demanda. Através dessas técnicas, *layout*, preço, promoções e apelo aos consumidores, posição de produtos no mercado e espaço para alocação nos supermercados são analisados e transformados em índices para a indústria.

“Gerenciamento por categorias significa duas coisas – Filosofia (o modo de pensar no negócio com os consumidores) e Processo (o modo de fazer as coisas)” (Pearce, 1996).

O enfoque do ECR na reposição de produtos é no sentido de garantir o fluxo do produto mais engenhoso possível para as prateleiras dos

varejistas. Isso dá suporte ao gerenciamento de categoria na medida em que cria uma cadeia logística flexível e que pode suficientemente reagir às rápidas mudanças na demanda. A rápida e eficiente reposição do produto contribui para a redução da quantidade de estoques e conseqüente queda nos custos. “Por exemplo, reposições contínuas têm resultado em substanciais reduções nos custos de estocagem dos distribuidores” (Andraski, 1997).

A reposição eficiente de produtos, o gerenciamento por categorias e os aspectos relacionados com os varejistas necessitam do uso de algumas tecnologias para que funcionem. Tais tecnologias não são necessariamente novas, entretanto requerem implementação. O uso dessas tecnologias refere-se basicamente à troca eletrônica de informações (*EDI - Eletronic Data Interchange*). Wanke (1999) ressalta que a troca intensiva de informações, onde o fabricante é capaz de acessar e interpretar os dados de vendas e estoques do varejista, só é possível devido ao emprego do EDI.

A troca eletrônica de informações em tempo real permite que os fabricantes tenham conhecimento do consumo dos pontos de venda em tempo real. A transmissão tem como propósito desencadear a rápida reposição do estoque consumido. Outra função do EDI é informar a demanda projetada do ponto de venda, essa transmissão não desencadeia a entrega imediata, simplesmente controla o fluxo de materiais e produtos através da cadeia logística.

Na opinião de Wanke (1999), esses elementos quando geridos mutuamente entre fabricantes e varejistas, permitem que se obtenham reduções substanciais dos custos logísticos totais (transporte, armazenagem e estocagem). Implantar o ECR significa a redução dos custos de estoque através da troca de informações entre fabricantes e varejistas.

b) Benefícios do ECR

Por ser uma estratégia da indústria varejista na qual distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para proporcionar maior valor ao consumidor, através do foco na eficiência da cadeia de suprimentos como um todo, ao invés da eficiência individual das partes, os custos totais do sistema logístico são reduzidos.

Outro ponto a considerar é a redução dos níveis de estoques ao mesmo tempo em que produtos são movimentados mais rapidamente, oferecendo, assim, produtos de maior qualidade para o consumidor final.

Além desses benefícios tangíveis, a estratégia do ECR proporciona, para quem a adota, diferenças competitivas entre estes varejistas e os outros varejistas que adotam políticas convencionais. Essas melhorias intangíveis ocorrem ao nível de:

- fornecedores: redução de produtos em falta; aumento da integridade da marca; melhoria do relacionamento com o distribuidor
- distribuidores: aumento da lealdade ao consumidor; melhor conhecimento do consumidor e melhoria do relacionamento com os fornecedores
- Consumidores: aumento das opções de produtos e conveniência; redução de itens em falta e oferta de produtos mais “frescos”.

c) Obstáculos para a implementação do ECR

As maiores barreiras para a implementação do ECR não são técnicas ou financeiras, mas organizacionais. O primeiro obstáculo é interno. Sem uma liderança estratégica da alta diretoria não será possível implementar o processo.

Essa liderança forte é importante para a quebra de barreiras organizacionais que são culturais e eventualmente podem também ser

funcionais, quando ocorre uma excessiva divisão do trabalho, dificultando a visão sistêmica do processo.

O obstáculo externo da integração entre os membros da cadeia constitui a segunda barreira para a implantação do ECR. Como todas as empresas envolvidas na cadeia de suprimentos não implementarão o processo no mesmo ritmo, o funcionamento sistêmico da rede de distribuição pode ser dificultado, conseqüentemente, atrasando a implementação do ECR.

3.4) CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE AS FERRAMENTAS DE CUSTO APRESENTADAS

Confrontando-se as várias ferramentas apresentadas, é possível realizar algumas considerações. O custeio da Cadeia de Suprimentos pressupõe uma visão horizontal da empresa, visto que ela pode ser considerada como um conjunto de processos, compostos de várias atividades, que ocorrem para que os produtos sejam fabricados e entregues aos clientes.

As ferramentas Lucratividade Direta por Produto (DPP), Custeio Total de Propriedade (TCO), Análise da Lucratividade de Clientes (CPA) e Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR) podem ser consideradas como etapas do ABM (*Activity-Based Management*), o Gerenciamento Baseado em Atividades, com o qual as informações geradas pelo ABC são empregadas para motivar a melhoria dos processos.

Depois de definidas as atividades da cadeia logística e de distribuídos a elas os gastos, a compreensão das atividades relativas à distribuição que podem ser associadas diretamente aos produtos, permite que se verifique a Lucratividade Direta por Produto (DPP), a partir do confronto da receita gerada pelo produto com os gastos variáveis e diretos que podem ser apropriados a eles. Com essa ferramenta, a organização

pode conhecer e tomar medidas para a redução de custos das atividades de distribuição mais onerosas ou não agregadoras de valor, que diretamente interferem na lucratividade dos produtos.

Quando se fala sobre o TCO, percebe-se que novamente o Custeio Baseado em Atividades pode ser empregado para sua operacionalização. O TCO reconhece que os custos de aquisição de um item não são somente aqueles do item propriamente dito, mas de todas as atividades executadas para que o item seja adquirido e utilizado. Assim, as atividades envolvidas no recebimento dos suprimentos podem ser associadas aos vários fornecedores da empresa, com o objetivo de identificar gastos gerados por cada um deles e, a partir daí, esses gastos podem ser utilizados para a avaliação desses fornecedores.

O ECR ou Resposta Eficiente ao Consumidor também pode valer-se das informações do ABC para melhorar o modo de executar atividades, com o intuito de reduzir custos, que constitui o seu objetivo. A definição de atividades mais onerosas e a identificação de atividades não agregadoras de valor mais uma vez podem ser empregadas para o redesenho de processos e a implantação de inovações no modo de desempenhar as tarefas.