

REFERENCIA

GHISI, F. A.; SILVA, A. L. Indicadores de desempenho para implementação de ECR: um estudo de multicaso no canal de distribuição de mercearia. In: SIMPOI, 5., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV/EAESP, 2002.

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA IMPLANTAÇÃO DE ECR: UM ESTUDO MULTICASO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE MERCEARIA

**Flávia
Angeli Ghisi
Andrea Lago
da Silva**

ÍNDICE

1. Introdução

1. **1. Introdução** Mudanças na economia brasileira,
2. **2. Configuração do ECR** resultantes da maior estabilidade da moeda,
3. **3. Indicadores de desempenho na avaliação** após o estabelecimento do Plano Real na década do ECR de 90, acarretaram reflexos positivos
4. **4. Indicadores de desempenho e o ECR** nas vendas de produtos industrializados de
5. **5. Metodologia da Pesquisa** consumo. Surge nesse período um consumidor
6. **6. Os indicadores de desempenho para o estudo multicaso** mais atento aos preços praticados, mas também ECR – um mais exigente por serviços diferenciados,
7. **7. Conclusões** demandando produtos de qualidade. Este novo
8. **8. Referências Bibliográficas** cenário exigiu um reposicionamento competitivo por parte dos membros do canal de distribuição de produtos de mercearia básica, acostumo, durante décadas, a comportamentos adversariais (Silveira e Lepsch, 1997; Alcântara, 1999; Fleury, Wanke e Figueiredo, 2000). Na maioria das transações realizadas nesse período, o vendedor buscava negociar a maior quantidade de produtos ao preço mais elevado possível, para conseguir fornecer algum desconto promocional em seguida. Com isso, ele conseguia maximizar a venda de mercadorias. Os compradores, por outro lado, visavam altas margens de lucros. Nos períodos que encontravam bons descontos, acabavam comprando uma quantidade adicional de produtos para armazenagem e, posteriormente, tentavam revendê-los à um valor mais elevado no mercado (Harris e Swatman, 1997).

Logo, os fornecedores perceberam que os descontos concedidos não estavam sendo repassados para os consumidores. Na verdade, estavam subsidiando as

operações de negócios dos varejistas e atacadistas (Kurt Salmon, 1993). Entretanto, enquanto as margens de lucro permaneciam elevadas, os varejistas toleravam as ineficiências, mesmo com o aumento dos custos administrativos, transporte e de estocagem, estimulados pela estratégia de descontos dos fornecedores (Harris e Swatman, 1997).

No final da década de 80 e início de 90, as empresas participantes da cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica começaram a sentir a perda de competitividade e eficiência (Fox, 1992; Garry, 1992; O'Neill, 1992; Garry, 1994). Tendo em vista tais mudanças, novas estratégias para auxiliar a gestão da cadeia de suprimentos surgiram nesse período. Dentre elas, uma das que mais recebeu destaque no setor de mercearia básica foi o *Efficient Consumer Response* (ECR), em português, Resposta Eficiente ao Consumidor. O ECR é uma estratégia de gestão da cadeia de suprimentos onde os agentes (fornecedores, atacadistas e varejistas) trabalham de forma integrada para eliminar ineficiências, reduzir custos excessivos, visando atender as necessidades e expectativas dos consumidores e maximizar a eficiência dos negócios para as partes envolvidas em uma negociação.

O ECR envolve uma verdadeira reengenharia no canal de distribuição, tendo como ponto de partida as informações obtidas no ponto de venda, que retratam as reais necessidades dos consumidores (Sansolo, 1993; Keh e Park, 1997). Entretanto, um dos principais desafios para as empresas que estão investindo na implementação de ECR é a avaliação dos ganhos obtidos com essas novas estratégias. O que se percebe é que as organizações investem quantias consideráveis em inovações tecnológicas, na busca contínua por maior eficiência e eficácia, porém, o monitoramento e controle dessas técnicas consideradas revolucionárias não recebem a atenção condizente. A falta do acompanhamento dos resultados gerados pela implementação das estratégias de ECR pode por em risco os ganhos obtidos com essa iniciativa, uma vez que as informações geradas passam a ser essenciais no planejamento e execução de ações futuras nos negócios das empresas.

Neste contexto, o presente artigo analisa a implantação de indicadores de desempenho voltados para processos e resultados, para que varejistas, atacadistas e seus fornecedores da indústria, que compõem o canal de distribuição de mercearia básica, consigam melhor avaliar o ECR e implementar ações corretivas que proporcionem melhorias nos negócios inter-organizações.

2. Configuração do ECR

Este estudo está fundamentado na adaptação do modelo original implantado nos Estados Unidos, que adota a existência de quatro estratégias na configuração do ECR, sendo ele o mais adotado pelos pesquisadores de ECR do Brasil e do exterior. O ECR engloba uma série de tecnologias e processos, e a otimização deles é verificada por meio da aplicação de quatro importantes estratégias, que lhes dão sustentação: Reposição Eficiente de Produtos, Sortimento Eficiente de Produtos, Promoção Eficiente de Produtos e Introdução Eficiente de Produtos. A definição destas estratégias, bem como os principais pontos relevantes das mesmas estão

descritos no Quadro 1.

Essas estratégias contam com o apoio de dois processos-chave: gerenciamento por categorias e reposição contínua de produtos, assim como com o suporte de diversas tecnologias: códigos de barras/scanners, troca eletrônica de dados, pedido ordenado por computador, *cross docking*, entrega direta em loja e custeio baseado em atividades. Estas tecnologias fornecem a estrutura para a adoção dos processos que são fundamentais para a concretização das estratégias do ECR.

Quadro 1: As estratégias do ECR, definições e principais aspectos

Estratégias do ECR	Definições	Principais Aspectos
<i>Reposição Eficiente de Produtos</i>	Otimização de tempo e redução dos custos na reposição de produtos: repor o produto certo, no local certo, na hora certa, da maneira mais eficiente possível	<ul style="list-style-type: none"> pedidos automatizados intercâmbio de informações (EDI) ligação de toda a cadeia em um único fluxo, desde a produção até o ponto de venda do varejista estima-se a redução em 4,1% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia
<i>Sortimento Eficiente de Produtos</i>	Otimização do mix de produtos e gerenciamento dos níveis de estoque nas lojas: otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor	<ul style="list-style-type: none"> melhor utilização do espaço em loja aumento do giro de estoque definição da categoria de produtos de acordo com o comportamento de compras dos consumidores estima-se a redução em 1,5% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia
<i>Promoção Eficiente de Produtos</i>	Otimização do planejamento e gerenciamento das promoções: melhorar a alocação dos recursos direcionados à promoção	<ul style="list-style-type: none"> desconto contínuo estabelecidos entre ambas as partes de uma negociação compartilhamento dos ganhos com as promoções entre os elos da cadeia estima-se a redução em 4,3% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia
<i>Introdução Eficiente de Produtos</i>	Otimização do desenvolvimento e introdução de novos produtos: identificar oportunidades de mercado com base na visão do cliente final	<ul style="list-style-type: none"> redução da taxa de insucesso dos novos produtos introduzidos, melhorando a performance destes identificação de oportunidades de mercado com base na visão do cliente estima-se a redução em 0,9% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir das informações de Kurt Salmon (1993); Sansolo (1993); De Roulet (1993); Clark e Croson (1997); Dib (1997) e ECR Brasil (1998)

3. Indicadores de desempenho na avaliação do ECR

Conforme Ghalayini e Noble (1996), a literatura sobre os indicadores de desempenho pode ser dividida em duas fases. A primeira iniciou-se no final de 1880 e prolongou-se até 1980. Neste período, a ênfase era nas medidas financeiras como lucratividade, retorno sobre o investimento e produtividade. A segunda fase começou no final de 1980, como resultado das mudanças ocorridas no mercado mundial. As empresas começaram a perder mercado para competidores que surgiam de diversas partes do mundo, capazes de oferecer uma maior variedade de produtos, de melhor qualidade, com preços menores dos praticados pelas empresas nacionais. Para retomar a competitividade, as empresas passaram não apenas a transferir o foco no que tange às prioridades estratégicas de preços baixos para os ganhos em

qualidade, flexibilidade, redução do *lead time* e confiabilidade na entrega dos produtos, como também a desenvolver novas tecnologias de gerenciamento (Ghalayini e Noble, 1996).

Na década de 80, diversos estudos apontaram que os indicadores de desempenho tradicionais eram inadequados à nova realidade empresarial, por focarem excessivamente nas medidas financeiras, de resultados e ações de retorno no curto prazo sendo (Kaplan, 1983, Kaplan, 1984; Chakravarthy, 1986; Johnson e Kaplan, 1987, Cohen e Lee, 1988, Fry e Cox, 1989). Segundo Ghalayini e Noble (1996), a limitação mais significativa dos indicadores de desempenho é que eles estão baseados nos sistemas de contabilidade tradicionais, inicialmente desenvolvidos com o propósito de atribuir os custos totais das operações nas fábricas para produtos específicos, departamentos e atividades.

Na década de 90, as pesquisas sobre os sistemas de medição de desempenho aumentaram consideravelmente, principalmente após as publicações dos artigos de Robert S. Kaplan – Kaplan (1983) e Kaplan (1984). O interesse crescente pelo assunto está fortemente relacionado à inadequação do paradigma fordista/taylorista da produção em massa e seus instrumentos de gestão frente às novas demandas do ambiente interno e externo dos sistemas de manufatura (Martins, 1999).

4. Indicadores de desempenho e o ECR

Um levantamento feito em diversos periódicos internacionais demonstrou também o interesse crescente em estudar as medidas de desempenho no contexto da cadeia de suprimentos. Hergert e Morris (1989), Cavinato (1992), Neely *et al* (1995), Waters-Fuller (1995), La Londe e Pohlen (1996), Ploos van Amstel e D'hert (1996), Ellram e Feitzinger (1997), Bechtel e Jayaram (1997), Van Hoek (1998), Beamon (1999) Gunasekaran *et al* (2001), foram alguns autores a defenderem essa idéia. Segundo Gunasekaran *et al* (2001), as empresas envolvidas em iniciativas de gestão da cadeia de suprimentos dificilmente conseguem uma completa e eficiente integração sem a adoção de indicadores de desempenho, pois é somente com o uso deste instrumento que as empresas conseguem rever as estratégias eficazmente e visualizar a necessidade de melhorias para atingir os objetivos organizacionais. Nesse sentido, considerando a implementação do ECR, os riscos são muito elevados quando ele é adotado sem o monitoramento de indicadores de desempenho adequados. Na falta desse acompanhamento, “os resultados são freqüentemente não positivos ou passam despercebidos na empresa” (ECR Brasil, 1998:141).

Dada sua importância para medir e avaliar os impactos gerados pelo ECR, diversos esforços foram canalizados para a criação de uma ferramenta condizente com esse propósito. No final de 1995, foi desenvolvido nos Estados Unidos o ECR *Scorecard*, que tinha por objetivo facilitar o entendimento, desenvolvimento, implementação e monitoramento dos conceitos do ECR. Essa ferramenta foi, posteriormente, adaptada e aplicada na Europa, Ásia e América Latina (Booz-Allen & Hamilton, 1996). Na Europa, essa ferramenta ficou conhecida como ECR *Global Scorecard*, que surgiu para suprir a carência de um sistema eficiente de medidas de desempenho para avaliar o ECR. A Associação ECR Brasil é quem coordena o projeto do ECR *Global Scorecard* no Brasil e segue o modelo desenvolvido na Europa. Segundo o ECR Brasil (2000), o ECR *Global Scorecard* vem sendo utilizado com as seguintes finalidades:

- . • garantir o entendimento dos conceitos do ECR, através de uma linguagem comum;
- . • identificar e mensurar as capacidades do ECR nas diversas áreas de interesse;
- . • avaliar o potencial de futuros parceiros de ECR; após o estabelecimento da parceria, pode ser utilizado para monitorar a evolução;
- . • facilitar o estabelecimento de metas internas e entre parceiros de negócio;
- . • identificar quais esforços devem ser priorizados;
- . • monitorar o progresso do ECR ao longo do tempo;
- . • acelerar os processos de auto-avaliação e estabelecimento de metas, tornando-os mais objetivos;
- . • quando utilizado no processo de *benchmarking*, facilita a comparação dos resultados evitando a comparação viesada (“de laranjas com bananas”).

Dada a importância dessa ferramenta no contexto do ECR, buscou-se relatar aqui seus principais aspectos. Estes serão discutidos a seguir e permitem fornecer uma base institucional para as empresas que desejam implementar o *ECR Global Scorecard*.

? Concepção do ECR Global Scorecard -O *ECR Global Scorecard* é uma ferramenta qualitativa que se baseia em questões relacionadas à avaliação interna e externa, não possuindo nenhuma medida quantitativa. É uma ferramenta desenvolvida propriamente para a indústria supermercadista, embora envolva conceitos que possam ser estendidos para os demais setores.

? Algumas considerações importantes na definição dos scorecards -O *ECR Global Scorecard* engloba as melhores práticas de negócios. Cada empresa deve definir seus objetivos para, posteriormente, determinar quais elementos do ECR serão capazes de contribuir no alcance desses. Ainda assim, é importante salientar que as relações entre os parceiros comerciais variam, o que pode requerer algumas mudanças nos indicadores considerados (Booz-Allen & Hamilton, 1996).

? Os quatro elementos que compõem o ECR Global Scorecard - O *ECR Global Scorecard* é composto por quatro elementos: áreas principais (envolvem o gerenciamento do suprimento, gerenciamento da demanda, os habilitadores e os integradores), os componentes-chave (definidos pelas áreas principais), os indicadores (correspondem aos critérios considerados na análise) e os atributos (indicam o nível de desenvolvimento ou progresso de cada indicador). Esses quatro elementos são traduzidos em termos dos princípios-chave e áreas de interesses, que compõem a estrutura do *ECR Global Scorecard*, discutida no próximo tópico.

? Estrutura do ECR Global Scorecard - O *ECR Global Scorecard* está fundamentado em quatro princípios-chave e treze áreas de interesse. Os princípios-chave (gerenciamento da demanda, gerenciamento do suprimento, habilitadores e integradores) correspondem aos critérios essenciais considerados na avaliação do ECR. Cada um deles é subdividido em áreas de interesse, que correspondem aos conceitos de melhoria que serão avaliados (Booz-Allen & Hamilton, 1996; ECR USA, 2000; ECR Brasil 2000).



Figura 1: Estrutura do ECR Global Scorecard

Fonte: ECR Brasil (2000:30)

O princípio *Gerenciamento da Demanda* envolve a agregação de valor para o consumidor e os processos de otimização do mix de produtos, promoções e a introdução de novos itens. O princípio *Gerenciamento do Suprimento* explora a ampliação das sinergias dos elementos da cadeia de suprimentos, a excelência operacional, os sistemas de reposição e transporte, e a sincronização e a integração dos fornecedores. O princípio *Habilitadores ou Capacitadores* refere-se aos sistemas e padrões de comunicação, aos modelos de registro e identificação de produtos e elementos, à compatibilização dos sistemas para o compartilhamento de informações e aos sistemas de custeio. O princípio *Integradores* refere-se aos sistemas de planejamento colaborativo entre os parceiros, ao uso comum de informações e aos modelos tecnológicos de realização de negócios.

Ao todo, o ECR *Global Scorecard* envolve 37 indicadores, ou conceitos de melhoria. Para cada conceito é aplicado um conjunto de *scores* que variam de zero a quatro, de acordo com o estágio de cada companhia em termos de evolução na implementação do ECR. Para a definição do *score* que melhor se adapta à realidade da empresa, busca-se o consenso entre os participantes da empresa: *score*

0: nada planejado (“novo participante”), *score 1*: planejamento efetuado, mas implementação não iniciada (“iniciante”), *score 2*: implantação de projeto-piloto (“praticante”), *score 3*: expansão da implementação já iniciada (“*expert*”) e *score 4*: totalmente implementado (“líder”). Quanto maior o *score*, mais avançada a empresa está na implementação do ECR (Booz-Allen & Hamilton, 1996).

? Aplicação do ECR Global Scorecard -A cada indicador é atribuído uma nota, que dividido pela pontuação máxima que poderia ser obtido naquele quesito, e multiplicado pelo peso já estipulado para este indicador, obtém-se o *score* daquele indicador específico.

Somando-se todos os *scores*, tem-se o “*score total*” ou a “nota da empresa”, que alcança o valor máximo de 1600 pontos (Booz-Allen & Hamilton, 1996).

? Ações estratégicas para prover resultados contínuos com a aplicação do ECR *Global Scorecard*: Para que as empresas consigam prover as mudanças necessárias para a aplicação do ECR *Global Scorecard*, elas devem desempenhar uma seqüência de ações. Na primeira etapa, devem avaliar e comparar o estágio em que se encontram em termos de ECR com o planejado. Posteriormente, devem compreender como os vários componentes do ECR impactam nos custos e na organização. Na terceira etapa, devem identificar as capacidades existentes e aquelas necessárias a ser desenvolvidas. Na quarta etapa, devem avaliar e priorizar as novas capacidades, e na quinta etapa, devem discutí-las com seus parceiros comerciais, analisando a evolução das relações. Na etapa seguinte, os parceiros já estão cientes da necessidade de ações e trabalham conjuntamente para o desenvolvimento de programas capazes de promoverem maior comunicação e melhor compreensão dos benefícios envolvidos. Na sétima etapa, as empresas devem focar na reavaliação anual dos indicadores, comparando os resultados obtidos com os dos anos anteriores. E finalmente na oitava etapa, devem avaliar e identificar os “gaps” de performance para direcionar ações futuras.

Tem-se, então, um processo sistemático para iniciar, analisar e agir sobre o ECR, com base na verificação do alcance das estratégias definidas. Embora a difusão do ECR *Global Scorecard* no Brasil seja ainda incipiente, a Associação ECR Brasil vem buscando incentivar a utilização dessa ferramenta nas empresas atuantes no mercado brasileiro. Sendo assim, buscou-se finalizar o referencial teórico abordando esta ferramenta de avaliação de desempenho, que será também analisada no próximo capítulo – Apresentação do Resultados.

5. Metodologia da Pesquisa

Com o objetivo de uma melhor definição do escopo desta pesquisa, foram realizadas, durante os anos de 2000 e 2001, algumas reuniões com especialistas, professores e alguns membros dos comitês do ECR Brasil. Neste mesmo período foram realizadas, em paralelo, algumas pesquisas em profundidade com empresas de médio porte que haviam implementado algumas das estratégias do ECR, com o intuito de conhecer melhor o problema de investigação. Constatou-se que as empresas menores ainda estavam em fase inicial na implementação do ECR. Dessa forma, optou-se por pesquisar grandes empresas, que estavam mais avançadas no processo de implantação de ECR. Sendo assim, durante o ano de 2001 foram pesquisadas quatro indústrias, dois atacadistas e dois varejistas de grande porte, altamente representativos nos setores que atuam, consideradas empresas de referência na implementação do ECR no Brasil. Foi enviado às empresas participantes da pesquisa uma carta da Associação ECR Brasil e um protocolo de pesquisa, com o objetivo de explicar o objetivo do trabalho e a importância dos empresários em se comprometerem em participar da pesquisa. A pesquisa também contou com o apoio da FAPESP (bolsa de mestrado), no período de junho de 2001 a janeiro de 2002.

Para a definição da amostra, considerou-se alguns critérios-chave: varejistas e atacadistas que se encontravam entre os 10 primeiros em termos de faturamento no mercado brasileiro no ano de 2000, segundo dados das revistas SuperHiper e Distribuição, respectivamente, e que já tivessem desenvolvido projetos-piloto de ECR na empresa há pelo

menos dois anos (com base na indicação do ECR Brasil), e que, portanto, tinham experiência nesse processo; e indústrias de produtos de mercearia básica indicadas pelos varejistas e atacadistas pesquisados. Foi solicitado aos varejistas e atacadistas que indicassem indústrias com as quais já tivessem desenvolvido projetos de ECR há pelo menos dois anos.

A amostra, de caráter não-probabilístico, foi escolhida por meio de uma amostragem por conveniência. Dado que um dos objetivos dessa pesquisa era investigar com maior profundidade algumas empresas específicas que já tivessem implementado o ECR, optou-se pelo estudo multicaso. A coleta de dados foi feita através de entrevistas pessoais, que tiveram duração média de duas horas e meia. No entanto, vale ressaltar que pela dificuldade de acesso aos varejistas, um dos questionários foi enviado por *e-mail* e conferido por telefone junto aos especialistas dessa rede varejista. Foram entrevistados em média 3 pessoas por empresa, sendo estas as que possuíam uma visão ampla do ECR na organização e que, na grande maioria dos casos, participaram do processo de implementação dos projetos-piloto de ECR na empresa.

6. Os indicadores de desempenho para o ECR – um estudo multicaso

Este item detalha alguns dos resultados da pesquisa empírica realizada com as indústrias, atacadistas e varejistas do setor de mercearia básica e sua subsequente análise. Os dados serão analisados de forma consolidada, mantendo-se a confidencialidade das empresas pesquisadas, já que alguns dos mesmos são considerados estratégicos pelas empresas. Pela dificuldade em conseguir as entrevistas com o profissional responsável pelo monitoramento dos indicadores de desempenho em um dos varejistas pesquisados, essa seção será analisada considerando apenas sete empresas (dois atacadistas, quatro indústrias e um varejista). Nesse contexto, analisando a adoção de indicadores de desempenho, as empresas podem ser enquadradas em quatro níveis:

- . • *Nível 1*: as que utilizam indicadores de desempenho específicos para avaliar o ECR entre outros indicadores para avaliação das demais operações da empresa;
- . • *Nível 2*: as que utilizam os indicadores de desempenho para avaliação dos projetos-piloto de ECR e outros indicadores para avaliação das demais operações;
- . • *Nível 3*: as que utilizam os indicadores de desempenho para analisar os processos da empresa em geral e que, de certa forma, permite a avaliação do ECR;
- . • *Nível 4*: as que utilizam os indicadores de desempenho para avaliar os processos da empresa em geral, mas ainda resistem em trabalhar essas informações, seja por falta de recursos, pessoal especializado ou mesmo interesse da direção da empresa.

Considerando as empresas pesquisadas, pode-se dizer que uma indústria encontra-se no Nível 1, um atacadista no Nível 2, três indústrias e um varejista no Nível 3 e um atacadista no Nível 4. Apenas um atacadista não trabalha as informações obtidas com a aplicação dos indicadores de desempenho. No entanto, no contexto do ECR, apenas uma indústria possui uma ferramenta específica de desempenho - o *ECR Global Scorecard* - desenvolvida para avaliação das estratégias do ECR e um atacadista utiliza indicadores específicos para avaliar apenas os projetos-piloto de ECR introduzidos, não havendo continuidade após o projeto ter sido concluído.

A seguir são descritos, resumidamente, alguns aspectos importantes da adoção dos indicadores de desempenho pelas empresas pesquisadas:

• **Indústria 1:** adota indicadores internos específicos, utilizados não apenas para avaliar o ECR, mas também para acompanhar todas as atividades e operações da empresa e o serviço que esta oferece aos seus clientes. Esse instrumento é utilizado com a finalidade de monitorar os processos internos, avaliar os resultados da empresa e recompensar os recursos humanos com base no desempenho alcançado por estes. A apuração desses indicadores é um processo formal e envolve todos os departamentos da empresa, que definem os indicadores essenciais a serem considerados. Utiliza os indicadores de desempenho para o *benchmarking*, mas apenas entre as unidades da empresa (em diversos países). Atualmente um consultor está discutindo com cada departamento quais indicadores devem ser considerados na análise, na tentativa de se criar um conjunto equilibrado e eficiente de indicadores de desempenho.

• **Indústria 2:** adota indicadores internos específicos, criados em 1993 e padronizados em 1997, utilizados não apenas para monitorar o ECR, mas sim para avaliar os processos e atividades da empresa. Utiliza 5 indicadores-chave para avaliar a reposição de mercadorias: tempo de atendimento do pedido, percentual de entregas no prazo, percentual de pedidos atendidos 100%, percentual de atendimento por item e percentual de pedido atendido 100% e no prazo. Os entrevistados acreditam que estes indicadores sejam suficientes para avaliar a eficiência da reposição de mercadorias. Na opinião desses, a tendência é que as empresas adotem indicadores internos gerais para a empresa e não específicos para o ECR.

• **Indústria 3:** utiliza indicadores específicos que monitoram e avaliam os serviços gerais da empresa (inclusive o ECR) e também o ECR *Scorecard*. Os indicadores específicos são: indicadores de retorno (entrega no tempo determinado e na quantidade correta etc.), indicadores de reentregas, custo logístico puro de entrega (da cadeia), potencial de utilização de pedidos de emergência, valor percentual de descontos logísticos, nível de estoque por cliente, eficiência das contas a receber (dias de atraso do cliente para pagar uma fatura) e acuracidade das previsões. Os entrevistados consideram os indicadores específicos adotados pela empresa adequados e suficientes. Eles consideram o ECR *Global Scorecard* um instrumento eficiente (embora apontem o excesso de medidas e a complexidade dessa ferramenta) desde que usado com outras ferramentas complementares. Esta indústria desenvolveu internamente um *Global Scorecard* padrão, com base no ECR *Global Scorecard* europeu (mas com menos medidas e de acordo com o foco de avaliação desejada). Com cada cliente (o ECR *Global Scorecard* é feito apenas com os principais clientes da empresa) a Indústria 3 faz uma reunião, expõe os indicadores que considera importantes e define, junto com o cliente, aqueles mais adequados. Sendo assim, existe m diversos ECR *Scorecards* na empresa, focados nos aspectos considerados essenciais para cada cliente. Mesmo considerando as particularidades dos negócios, pode-se dizer que 80% do conteúdo do ECR *Scorecard* é o mesmo para todos os clientes.

• **Indústria 4:** possui indicadores específicos internos, mas não unicamente para avaliar o ECR e sim para avaliar o nível de serviço da empresa como um todo: avaliar resultados, prazos de entrega,

itens não faturados e devoluções de mercadorias. Esse instrumento de avaliação é utilizado em todas as unidades da Indústria 4, sendo os resultados analisados mensalmente pelos diretores e gerentes da companhia. Através da utilização dos indicadores, a Indústria 4 consegue identificar os gargalos existentes e focar esforços para melhorar esses pontos críticos. Esta indústria também solicita que seus clientes os avaliem e os resultados obtidos permitem que a empresa conheça o nível de serviço percebido pelos seus clientes. Os entrevistados consideram importante a avaliação da cadeia como um todo, entretanto, não sabem como colocar em prática tal operação.

• **Atacadista 1:** utiliza diversos indicadores internos (indicadores de parâmetro) e alguns indicadores específicos criados para avaliar os projetos-piloto de ECR. Os indicadores

específicos para o ECR são para avaliar o giro de estoque, índice de financiamento de estoque, divergência de pedidos *versus* notas, margem comercial, indicadores de pagamento, percentual de fornecimento, performance de entrega e indicadores de logística e de vendas (desejado x realizado). Os resultados são passados para o fornecedor, para juntos avaliarem a implementação da tecnologia, processo ou estratégia do ECR. O Atacadista 1 considera essencial a existência de indicadores de desempenho para monitorar/avaliar o ECR, entretanto, ainda pouco se tem feito nesse sentido. O responsável pela apuração dos indicadores é o próprio coordenador de ECR. Para ele, as dificuldades na aplicação desses indicadores estão associadas ao tempo de coleta e ao gerenciamento e análise das informações apuradas. Na opinião dos entrevistados, o sistema de indicadores de desempenho da empresa é eficiente, mas precisa ser ampliado, através da introdução de outros indicadores também importantes e mais específicos (mas não sabiam dizer quais). Para esses, o ECR *Global Scorecard* é um sistema de medição de desempenho muito amplo, genérico e ineficiente na avaliação dos resultados obtido com a introdução do ECR.

- **Atacadista 2:** não tem o hábito de utilizar indicadores no processo de monitoramento e avaliação das suas operações e este fato se repete no contexto do ECR. Na opinião dos entrevistados isso acontece pela falta de uma cultura mais aberta às inovações, pois a empresa é familiar e as decisões são feitas sem muita base em informações. No entanto, os entrevistados consideram os indicadores de desempenho essenciais para divulgar os ganhos com a introdução do ECR no mercado.

- **Varejista 1:** os indicadores atualmente adotados são poucos e insuficientes para o negócio da empresa. Segundo os entrevistados, o maior problema não é saber quais os indicadores são essenciais mas sim definir como se deseja as informações (espaço e tempo – mês, semana, dia, por loja, por departamento, produto, categoria etc.), de forma que se consiga otimizar a aplicação e utilização eficiente dos indicadores de desempenho. Atualmente existe um consultor na empresa que está trabalhando junto a cada departamento para a definição dos indicadores-chave de desempenho e a necessidade das informações.

Na maioria dos casos estudados a avaliação dos indicadores de desempenho é feita pelos diretores e gerentes de cada área, ou concentrada no gerente operacional e financeiro da empresa. Após a avaliação, são enviados relatórios à presidência para o conhecimento do desempenho das áreas. Todas as empresas consideram a avaliação de desempenho um processo-chave, para identificar gargalos e melhorar a eficiência interna das atividades desempenhadas. A maior parte dos pesquisados reconhece a necessidade de adequar os indicadores de desempenho atualmente adotados e algumas empresas até mesmo já contrataram consultores para definirem junto às áreas um conjunto mais eficiente de indicadores de desempenho. O Quadro 2 traz as informações sobre os processos e atividades que as empresas visam analisar com a utilização de indicadores de desempenho no contexto do ECR.

Quadro 2: Processos e atividades analisadas pelos indicadores

	INDÚSTRIAS	ATACADISTAS	VAREJISTAS
<i>Processos em análise</i>	<ul style="list-style-type: none"> • reposição de mercadorias • atendimento dos pedidos • logística • pagamento • vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • reposição de mercadorias • logística • vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • reposição de mercadorias • vendas • disponibilidade de produtos
<i>Atividades/ operações analisadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • resultado, vendas • emissão do pedido até a entrega deste • atendimento por item de produto 	<ul style="list-style-type: none"> • giro do estoque • financiamento do estoque • margem comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • vendas (por lojas, região, por m², por produto, por linha de produto etc.)

<i>pelos indicadores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • atendimento por pedido solicitado • performance de entrega dos produtos • performance da transportadora • divergência dos pedidos versus notas • produtos fora de estoque • faturamento • reentregas e devoluções • itens não faturados • custo logístico • valor percentual de descontos logísticos • eficiência de contas a receber 	<ul style="list-style-type: none"> • performance de entrega dos produtos • performance das vendas (desejado versus realizado) • falta e excesso de mercadorias 	<ul style="list-style-type: none"> • reclamações dos fornecedores e consumidores • produtos devolvidos • performance das entregas e dos fornecedores • reentregas e devoluções • divergência dos pedidos versus notas • faturamento • ruptura nas gôndolas • produtos fora de estoque
--------------------------	---	---	---

Fonte: entrevistas realizadas

7. Conclusões

Fazendo-se uma análise dos dados, pode-se dizer que a tendência é que as empresas pesquisadas adotem indicadores específicos de desempenho para avaliar diversas operações internas (que de certa forma englobam os processos influenciados pela adoção do ECR), e não indicadores que avaliem especificamente o desempenho do ECR. Pode ser que no futuro essas empresas estejam mais preparadas para a adoção do ECR *Global Scorecard*, mas no momento ainda esta ferramenta é considerada bastante complexa pelas empresas, mesmo considerando aquelas multinacionais. Mesmo se adotarem o ECR *Global Scorecard*, essa ferramenta não substituirá os indicadores específicos já existentes nas empresas, mas será utilizado como um instrumento complementar, focado na avaliação do estágio de preparação dos parceiros para a introdução ou continuidade dos projetos de ECR.

Pela pesquisa pôde-se perceber que existe um esforço das empresas pesquisadas em melhor estruturarem seus indicadores de desempenho de tal forma que a utilização dessa ferramenta possibilite uma visão realista dos negócios da organização. Sendo assim, é provável que os esforços sejam canalizados para a definição de indicadores-chave ou críticos de desempenho, sem excesso ou carência de medidas, para que a empresa consiga otimizar a aplicação e utilização eficiente dos indicadores de desempenho.

8. Referências Bibliográficas

- ALCÂNTARA, R.L.C. Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro. *Gestão & Produção*, Revista do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, v.6, n.3, p.219-232, dez. 1999.
- BEAMON, B.M. Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v.19, n.3, p.275-292, 1999.
- BECHTEL, C.; JAYARAM, J. Supply chain management: a strategic perspective. *The international Journal of Logistics Management*, v.8, n.1, p.15-34, 1997.
- BOOZ-ALLEN & HAMILTON, Inc. *The ECR Scorecard: measuring progress. Joint Industry*

Project

on Efficient Consumer Response, 1996. 234 p.

CAVINATO, J.L. A total cost value model for supply chain competitiveness. *Journal of Business*

Logistics, v.13, n.2, p.285-301, 1992.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v.7, p.437-458, 1986.

CLARK, T.H.; CROSON, D.H.E. *Butt grocery company: a leader in ECR implementation*. Harvard Business School, jul.25, 1997. Disponível em <http://www.mis.cmich.edu/mba609_s2k.htm>. Acesso em: 10 junho 2001.

COHEN, M.A.; LEE, H.L. Strategic analysis of integrated production-distribution systems: models and

methods. *Operations Research*, v.36, n.2, p.216-228, 1988.

DE ROULET, D.G. ECR: better information cuts costs. *Transportation & Distribution*, n.10, v.34, p.63, oct. 1993.

DIB, J. A. Efficient Consumer Response (ECR): Uma Estratégia para o Varejo de Bens de Consumo de

Massa. *Revista de Administração da USP*, São Paulo v.32, n.2, p.14-22, abr./jun. 1997.

ECR BRASIL. *ECR Brasil – visão geral*. ECR Brasil, 1998. 175p.

_____. *ECR Brasil Presente e Futuro*. ECR Brasil, 2000. 37p.

ECR USA. Disponível em: <<http://www.ecr-central.com>>. Acesso em: 20 julho 2000.

ELLRAM, L.M.; FEITZINGER, E. Using total profit analysis to model supply chain decisions.

Journal of Cost Management, v.11, n.4, p.12-21, 1997.

FLEURY, F.P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. (Org.). *Logística empresarial: a perspectiva*

brasileira. São Paulo: Atlas, 2000, 372p.

FOX, B. Battle of grocery formats Intensifies: vendors under pressure to choose sides.

Chain Store

Age Executive, v.68, n.5, p.48, 1992.

FRY, T.D.; COX, J.F. Manufacturing performance: local versus global measures.

Production and

Inventory Management Journal, v.30, n.2, p.52-57, 2th quarter 1989.

GARRY, M. Dealing with the mass merchants. *Progressive Grocer*, v.71, n.6, p.73-78, 1992.

_____. How to stop the beeding. *Progressive Grocer*, v.73, n.7, p.85-88, 1994.

GHALAYINI, A.M.; NOBLE, J.S. The changing basis of performance measurement.

International

Journal of Operations & Production Management, v.16, n.8, p.63-80, 1996.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, v.21, n.1/2, p.71-87, 2001.

HARRIS, J.K.; SWATMAN, P.M.C. Efficient consumer response (ECR) in Australia: the Australian grocery industry in 1996. *Anais. 3rd Pacific Asia Conference on Information Systems*, Brisbane, Queensland, p.427-440, apr.3-5, 1997.

HERGERT, M.; MORRIS, D. Accounting data for value chain analysis. *Strategic Management Journal*, v.10, n.3, p.175-188, 1989.

JOHNSON, M.; KAPLAN, R.S. *Relevance Lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1987. Reimpressão.

KAPLAN, R.S. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, v.58, n.4, oct. 1983.

_____. Yesterday's accounting undermines production. *Harvard Business Review*, v.62, n.4, p.95-101, jul./aug.1984.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Balanced Scorecard*: Indicadores que impulsionam o desempenho. In: Medindo o desempenho empresarial. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 205p.

KEH, H.T.; PARK, S.Y. To market, to market: the changing face of grocery retailing. *Long Range Planning*, v.30, n.6, p. 836-846, 1997.

KURT SALMON Associates. *Efficient Consumer Response*. Enhancing consumer value in the grocery industry, jan. 1993.

LA LONDE, B.J.; POHLEN, T.L. Issues in supply chain soting. *The International Journal of Logistics Management*, v.7, n.1, p.1-12, 1996.

MARTINS, R.A. *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso*. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 248p.

NEELY A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, v.15, n.4, p.80-116, 1995.

O'NEILL, R.E. Close-up clubs. *Progressive Grocer*, v.71, n.5, p.61-78, 1992.

PLOOS VAN AMSTEL, R.; D'HERT, G. Performance indicators in distribution. *The International Journal of Logistics Management*, v.7, n.1, p.73-82, 1996.

SANSOLO, M. ECR....not! *Progressive Grocer*, v.72, n.11, p.4, nov. 1993.

SILVEIRA, G.J.A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.32, n.2, p.5-13, abr./jun. 1997.

VAN HOEK, R.I. Measuring the unmeasurable – measuring and improving performance in the supply chain. *Supply Chain Management*, v.3, n.4, p.187-192, 1998.

WATERS-FULLER, N. JIT purchasing and supply: a review of the literature. *International Journal os Operations & Production Management*, v.15, n.9, p.220-236, 1995.

PALAVRAS-CHAVE: ECR, Cadeia de Suprimentos e Indicadores de Desempenho