

FILOSOFIA ERC PARA EMPREENDEDORES DO SETOR COMERCIAL DE BELÉM

Carlos Eduardo Sousa Braga Contente – FACI

caled27@yahoo.com.br

Pablo Queiroz Bahia – FACI

pablobahia@gmail.com

Heriberto Wagner Amanjás Pena – UEPA/UFRA

heripena@yahoo.com.br

RESUMO

O artigo buscou avaliar se os fundamentos da filosofia ERC - *Efficient Consumer Responser* podem influenciar na vantagem competitiva, particularmente na sobrevivência de micro e pequenas empresas do setor comercial iniciantes. Para empresas comerciais ainda em consolidação, a falta de gestão da cadeia de suprimentos, torna-se a principal problemática da mortalidade dessas empresas no mercado. Esta pesquisa foi realizada através de um estudo de caso da empresa Marabu Festas, empresa localizada na região metropolitana de Belém, onde foi levantado um referencial teórico para desenvolvimento da pesquisa, o uso de entrevista e observação direta como técnica de coleta de dados e a SWOT como ferramenta de análise do posicionamento estratégico da empresa. Para cumprimento do objetivo da pesquisa, o artigo buscou identificar o atual processo de gestão da cadeia de suprimentos da empresa, também analisar a gestão da cadeia de suprimentos baseada na filosofia ERC, e por último mensurar a aplicabilidade da filosofia ECR na empresa. No resultado, a empresa apresentou um estágio inicial para aplicabilidade do modelo ERC, contudo a falta de gestão da cadeia de suprimentos abre uma lacuna para entrada de novos entrantes, e que diante de oportunidades, inibe o crescimento, e diante de ameaças, diminui a probabilidade de sobrevivência da empresa.

Palavras Chaves: MPEs, Cadeia de Suprimentos, Filosofia ERC e Análise SWOT

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo esta constituído basicamente em negócios voltados a micros e pequenas empresas - MPEs, de acordo com a *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM¹ e o Brasil é um dos principais países que detêm o empreendedorismo como fator de crescimento econômico e social no cenário internacional.

No Brasil, segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE são criadas anualmente mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais,

¹ GEM. Global Entrepreneurship Monitor. 2010. p.34.

desse total, mais de 99%² são de MPEs e empreendedores individuais – EI, distribuídas por diversos setores da economia como serviço, comércio e indústria, no qual o setor comercial é o mais procurado com cerca de 53,6%. No contexto regional, o norte é a região que apresenta a menor proporção de MPEs, com menos de 4% das empresas constituídas, dentre os estados, o Pará é detentor do maior número da região com 36,07% de MPEs, concentrada em sua grande maioria na capital. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE a capital paraense possui 52,57%³ das empresas ligadas ao setor comercial. Entre elas, a empresa Marabu Festas, microempresa do setor varejista, merecedora do estudo de caso por se enquadrar como amostra de empresa comercial em consolidação no mercado.

A pesquisa é justificada por tratar de empresas importantes na economia do país, pois contribuem para o aumento do produto interno bruto – PIB e exercem uma grande influência na geração de empregos e riquezas. Para isso, a consolidação e o crescimento de um negócio depende de muitos fatores, como conhecimento do mercado, qualificação profissional, gerenciamento de processos, entre outros. No segmento comercial, a gestão e controle dos processos de suprimentos são fatores condicionais no sucesso empresarial.

Segundo o SEBRAE⁴ para os próprios empresários, habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional são os principais fatores de sucesso, por isso perguntas de: Como a gestão da cadeia de suprimento pode condicionar o sucesso empresarial? Quais os fundamentos e melhores práticas de gestão da cadeia de suprimentos? Que resultados as empresas podem alcançar com o uso das melhores práticas na gestão da cadeia de suprimentos? Formaram as questões norteadoras e foco da pesquisa. Principalmente para as empresas comerciais, onde a falta de gestão e controle da cadeia de suprimento é a principal problemática de sobrevivência e mortalidade empresarial. Por isso, o problema parte do princípio, que a falta de gestão da cadeia de suprimento contribui para o encerramento das atividades das MPEs?

O objetivo geral deste artigo é avaliar a aplicabilidade de fundamentos de gestão e controle da filosofia *Efficient Consumer Response* – ECR como fator de vantagem competitiva na consolidação e crescimento das MPEs? Mas especificamente, identificar a atual gestão e controle de suprimento da empresa Marabu Festas; Analisar gestão e controle

² SEBRAE. Taxa de sobrevivência Outubro. 2011 p.4.

³ IBGE. Demografia das Empresas. 2008. p.76.

⁴ SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micros e Pequenas Empresas no Brasil. 2005. p.33.

de suprimentos da empresa Marabu Festas, baseado nos fundamentos da filosofia ERC e Mensurar a aplicabilidade da filosofia ERC na empresa Marabu Festas.

O desenvolvimento aborda primeiramente o referencial teórico, através dos conceitos de planejamento empresarial, análise SWOT e processos logísticos, na sequência, aborda a metodologia através do estudo de caso, com coleta de dados, análises ambientais e observação direta. Por fim, aborda os resultados finais, conclusões sobre o tema da pesquisa e sugestões de melhorias de gestão nas MPEs do setor comercial.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Planejamento Empresarial das MPEs

O planejamento empresarial define que tipo de negócio esta sendo desenvolvido, delimita qual a missão empresarial, projeta uma visão futura da empresa e formaliza os valores culturais da organização. Além disso, estabelece também metas para controle dos resultados desejados de curto, médio e/ou longo prazo. O planejamento empresarial é dividido três tipos, de acordo com o nível hierárquico e amplitude da decisão a ser tomada. Dentre os tipos de planejamento, destaca-se o planejamento estratégico, como o mais focado a visão futura da empresa. O planejamento operacional e tático são responsáveis pelas decisões cotidianas e gerenciais das rotinas da empresa, enquanto o planejamento estratégico esta relacionado a como uma visão de continuidade e crescimento. Segundo Fischmann e Almeida (1991, p. 25):

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças de seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças.

Para MPEs o planejamento estratégico é de fundamental importância, pois muitos empresários ainda buscam no conhecimento empírico a melhor forma de gestão, embora relevante, o *know-how*⁵ é insuficiente mediante as constantes mudanças do mercado.

2.2. Análise SWOT como Ferramenta do Planejamento Estratégico das MPEs

⁵ Termo Inglês: Conjunto de conhecimentos práticos. Wikipédia. link.

Análise SWOT é uma ferramenta do planejamento estratégico utilizado para posicionar uma empresa no mercado de forma competitiva e analisar os cenários econômicos e sociais da empresa no mercado. O termo SWOT vem da junção das siglas de: *STRENGTHS* (Forças), *WEAKNESS* (Fraquezas), *OPPORTUNITIES* (Oportunidades), *THREATS* (Ameaças). Para Matos et al. (2007, p.151) “existem várias ferramentas para realizar a análise ambiental para o planejamento estratégico. A mais empregada é a matriz SWOT”.

Para MPEs do setor comercial, a análise do ambiente de negócio é importante para visualizar as possíveis mudanças de mercado. Segundo Parente Apud Ratto (2008, p.205):

A chamada análise SWOT é uma ferramenta de avaliação geral dos pontos fortes e fracos de um varejista, das ameaças e oportunidades a que é exposto. Para começar, o lojista levanta os pontos em que a loja é forte, fazendo um roteiro de itens como atendimento, qualidade dos produtos, localização, tecnologia etc. Em cada um, deve comparar-se com a concorrência, procurando soluções para seus problemas e um diferencial que lhe seja favorável. O mesmo roteiro deve ser seguido para avaliar os pontos fracos em relação aos concorrentes. A partir daí, consideram-se as ameaças e as oportunidades que se apresentam. Vale pesquisar, por exemplo, se existem segmentos do mercado mal atendidos pelos atuais varejistas. Quais categorias de produtos e serviços podem ser inovadoras? Qualquer pergunta pode ser feita, mas sempre pensando em aproveitar as oportunidades de acordo com os recursos e objetivos da empresa.

O planejamento estratégico em conjunto com o emprego da análise SWOT não é uma garantia ou uma ciência que mostra o que é certo ou errado em relação ao futuro de uma empresa. Para as MPEs, particularmente para empresas comerciais, a utilização de um planejamento e análise do ambiente de negócio, serve como norteadores para ajustes e melhorias gestão e dos processos logísticos, a principal base operacional desse tipo de empresa.

2.3. Logística Empresarial no Contexto Operacional

O termo logística, de acordo com dicionário Aurélio, vem do francês “Logistique” e tem como uma de suas definições (FERREIRA. 1986, p.1045) “A parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos”.

Logística é um conjunto de atividades que visa movimentar e armazenar recursos humanos e materiais, de modo disponibilizar produtos/serviços e informações necessários a

atender um determinado público. Para logística empresarial o conjunto de atividades varia a cada empresa, e depende dentre outros fatores, da estrutura organizacional da empresa, cultura organizacional e principalmente das diferentes complexidades de seus processos e operações. Para as empresas comerciais, a gestão dos processos logísticos e do ciclo de suprimento são os principais fatores para o sucesso empresarial. De acordo Council of Logistics Management- CLM⁶, as atividades são descritas como:

Serviço ao cliente, previsão de demanda, comunicação de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição e serviço de suporte, escolha de locais para a fábrica e armazenagem (análise de localização), embalagem, manuseio de produtos devolvidos, reciclagem de sucata, tráfego e transporte, e armazenagem e estocagem.

2.3.1. Atividades Logísticas no Contexto Operacional das Empresas Comerciais

As atividades logísticas são todos os processos de gerenciamento e controles que contribuem atender os objetivos da logística empresarial, esta relacionada com transporte, controle de estoque, gerenciamento de informações, armazenagem, processamento de pedidos, entre outros. As atividades logísticas são divididas entre atividades primárias e de suporte.

As atividades primárias contribuem com a maior parcela dos custos logísticos e dos níveis de serviços oferecido aos clientes, elas são divididas em:

- Transporte - Método de movimentação de cargas, pessoas e informações entre localidades, que utiliza infra-estrutura e operações. O transporte normalmente absorve dois terços dos gastos logísticos⁷, agregar valor e aumentar o nível de serviço de lugar;
- Manutenção de Estoque - Método de gestão que procura disponibilizar níveis satisfatórios de estoques, a fim de contribuir para o equilíbrio entre oferta e demanda, representa em média com dois terços dos custos logísticos;
- Processamento de pedidos - Método de transmissão de informações e procedimentos sobre o pedido. Sua importância situa-se no tempo de necessário a disponibilizar produtos/serviços a partir da solicitação, da verificação de estoque, do transporte, até a entrega ao cliente.

⁶ Council of Logistics Management apud BALLOU. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial. 2004. p.31.

⁷ BALLOU. Gerenciamento da cadeia de Suprimento: Logística Empresarial. 2004. p.149.

As atividades de primárias são as chamadas de atividades críticas e são fundamentais para o cumprimento da missão logística, contudo necessita de atividades secundárias de suporte, que pode variar de acordo com a organização estrutural da empresa. As atividades de suporte são divididas em:

- Armazenagem - Refere-se ao espaço do necessário para manter os estoques em segurança, “layout⁸”, endereçamento e localização do estoque;
- Manuseio de Materiais - Refere-se à movimentação dos produtos dentro do local de estocagem, dos equipamentos, dos procedimentos de separação e manuseio da carga;
- Compras - Refere-se à aquisição de produtos/serviços, através da seleção de fontes de suprimentos, das quantidades a serem adquiridas, da programação de compras.
- Embalagem de Proteção - Refere-se à proteção dos produtos em embalagens, com objetivo de evitar quebra e/ou danos na movimentação, manuseio e armazenamento.
- Manutenção de Informações - Refere-se coleta, armazenamento e manipulação de informações, para o planejamento e controle das atividades primárias e de suporte.

2.3.2. Subsistemas Logísticos no Contexto Operacional das Empresas Comerciais

O gerenciamento da logística empresarial é formado pelos subsistemas que envolvem o canal de suprimentos e distribuição, no qual atividades primárias e de suporte são executadas inúmeras vezes dentro da cadeia logística. Os subsistemas logísticos são divididos em administração de materiais e distribuição física.

Administração de materiais é um ramo da logística empresarial que trata do fluxo contínuo de entrada de produtos/serviços e informações para suprimento da empresa. Sua importância está voltada para a lacuna de tempo e espaço entre as fontes de matéria-prima e o processamento de pedidos, particularmente, na disponibilidade imediata de produtos ao cliente final. Para Leal Costa (2002, p.17):

Administração de materiais é uma das atividades mais importantes para as empresas. A manutenção da competitividade depende diretamente da forma com que os materiais são geridos, os quais devem possuir níveis compatíveis com suas demandas, como também as compras necessitam ser cada vez mais ágeis, para que possam atender as necessidades de aumento da velocidade de renovação dos estoques.

⁸ Arranjo físico dos compartimentos, prateleiras e corredores para estocagem. BALLOU. 2004. p.407.

Distribuição física é um ramo da logística empresarial que trata do fluxo contínuo de saída de produtos/serviços, que não execute processamentos posteriores. A distribuição física trata da armazenagem, movimentação, estocagem e processamento de pedidos finais da empresa, e costuma ser a atividade mais importante, pois absorve quase dois terços dos custos logísticos (BALLOU, 1993, p.40).

A importância da distribuição física esta baseada na missão da empresa, particularmente, na integração com o marketing⁹ responsável por gerar demandas de vendas e preço. Para Severo Filho (2006, p.107):

O componente distribuição engloba as atividades da empresa que fazem com que o produto esteja disponível para os consumidores. Estas atividades podem ser o canal de distribuição, cobertura, sortimento, localização, estoque e transporte... Uma das principais atividades desenvolvidas em canais de distribuição é o movimento físico dos bens para o usuário final. Esse processo chamado distribuição física, inclui transporte, armazenamento, administração de estoque e processamento de pedido.

2.4. Gestão da Cadeia de Suprimento no Contexto das MPEs

O conceito de gestão da cadeia de suprimentos ou supply chain management – SCM é um termo mais recente que envolve a logística empresarial integrada ao ponto de ultrapassá-la. Segundo Martins (2005, p.170), o SCM refere-se: “Às práticas de gestão que são necessárias para todas as empresas agreguem valor ao cliente desde a fabricação de materiais, passando pela produção dos bens e serviços, a distribuição e a entrega final ao cliente”. O SCM surgiu como uma evolução da logística empresarial, enquanto a logística empresarial representa uma integração interna de atividades, o SCM representa uma integração externa, com o objetivo de agregar valor e serviços aos clientes. Para a Council of Logistics Management¹⁰ define cadeia de suprimento:

Conceito de integração da empresa com todas as firmas da cadeia de suprimento: fornecedores, clientes e provedores externos de meios logísticos compartilham informações e planos necessários para tornar o canal mais eficiente e competitivo. Este compartilhamento é mais profundo, acurado e detalhado do que na tradicional e conflitante relação comprador/vendedor.

⁹ Cf. SEVERO FILHO, João - Administração de logística integrada: materiais, pcp e marketing. 2006. p.101

¹⁰ Council of Logistics Management apud MARTINS. et al Administração da produção. 2005. p.170.

A gestão integrada de empresas comerciais, particularmente de MPEs, vem sendo o maior desafio de muitos empresários, que utilizavam basicamente seus conhecimentos empíricos na gestão de suas empresas. Atualmente, todo canal logístico tem promovido fortemente a redução de custos e o aumento do nível de serviços. As indústrias vêm desenvolvendo estudos e estratégias do SCM para realização desses objetivos, mas recentemente surgiu uma nova metodologia, que possui as mesmas referências do SCM, contudo transforma o varejo e o processo de abastecimento como elementos centrais do canal logístico.

2.5. Filosofia ERC: Como Fundamento de Gestão Empresarial para MPEs

A filosofia ECR nasceu devido uma deficiência do setor supermercadista americano em responder de forma eficiente às necessidades dos consumidores, devido uma ampla concorrência de mercado existente. Assim em 1992 foi criado o “The Efficient Consumer Response Working Group¹¹”. o objetivo do grupo era examinar a cadeia de suprimentos, analisando a cadeia de valor dos fornecedores até os consumidores, para determinar as melhorias de custos e de serviços que poderiam ser obtidos a partir de mudanças em tecnologias e práticas de gestão. O empreendimento do grupo, resultou na iniciativa do Efficient Consumer Response - ECR, em português, Resposta Eficiente ao Consumidor.

O ECR é um método de gestão, baseado em um conjunto de técnicas administrativas, originado do SCM. A diferença do Supply Chain Management é que o ponto central da cadeia são as indústrias, onde os fornecedores e distribuidores passam a fazer parte da linha de produção. No caso do ECR, há um deslocamento do poder de negociação da indústria para o varejo, e o ponto central passa a ser os varejistas, onde indústrias são responsáveis pela reposição de estoques, no processo de reabastecimento, daí o termo ser mudado de cadeia de suprimento para cadeia de abastecimento. Segundo Leal Costa (2002, p.33):

É um conjunto de meios e métodos voltado a excelência da qualidade no atendimento ao consumidor, onde todos que participam da cadeia de logística (fabricantes, transportadores, distribuidores e varejistas) trabalham harmonicamente, tornando a distribuição mais eficiente e menos onerosa, tendo como consequência o fornecimento de produtos com preços mais acessíveis e com melhor qualidade ao consumidor final, conforme suas exigências e necessidades.

¹¹ Comitê composto por integrantes do setor de distribuição e da indústria americana.

No Brasil, o conceito de ECR começou a sair do papel em 1997, quando foi fundada a Associação ECR Brasil, contudo existem barreiras culturais para maiorias das empresas em partilhar informações, devido particularmente a pesada carga tributária do Brasil, que de certa forma incentiva o sigilo das informações. Para MPEs iniciantes e/ou em formação cultural, modelar a estrutura organizacional pode ser mais facilmente assimilada, contudo a falta de capacitação adequada ou desconhecimento por parte dos empresários impendem a implementação de novas práticas gerenciais. A filosofia ECR não é um kit pronto, mas conjunto de fundamentos, procedimentos e ferramentas, que se implantadas de forma correta, pode permitir que a empresa a gerencie toda a cadeia de abastecimento de forma eficiente.

2.5.1. Fundamentos do Modelo ECR aplicado a Gestão Operacional

2.5.1.1. Tecnologias e Sistemas de Informações Integrados

O Sistema Integrado de Gestão - SIG, comumente chamados de ERP - *Enterprise Resource Planning* surgiu com o resultado de muitos e sucessivos melhoramentos das técnicas de gestão existentes anteriormente e o rápido crescimento das tecnologias de informação. A evolução do ERP foi uma necessidade de integrar os sistemas e ampliar as funcionalidades dos sistemas desenvolvidos inicialmente no *Material Requirements Planning* - MRP e *Manufacturing Resource Planning* –MRPII.

A implantação de sistemas integrados de gestão, segundo Leal costa (2002, p.40): “Além de integrar outros sistemas, como faturamento, contas a pagar e a receber, ele pode ser acessado por vários usuários ao mesmo tempo, por exemplo, compradores, almoxarifes, vendedores, gerentes”

2.5.1.2. Troca Eletrônica de Dados no Canal Logístico

O *Electronic Data Interchange* - EDI, ou troca de eletrônica de dados, é um forma de comunicação computadorizada, que permite a troca de dados, incluindo processos e documentos entre empresas, que possibilita uma ampliação significativa na velocidade das operações, em especial as comerciais (JUNQUEIRA. 1997, p.60). De acordo com a ECR Brasil:

O EDI é a troca automatizada, computador-a-computador, de informações entre uma empresa e seus parceiros comerciais de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente. O EDI é o processo onde documentos relativos a transações

comerciais e/ou financeiras entre empresas são trocados através de acesso remoto. Esta troca de documentos minimiza o volume de papel e reduz os riscos de extravio.

A troca eletrônica de dados é uma das principais técnicas de transações de informações entre empresas. Sendo Principais objetivos atingidos com a implantação do EDI é a agilidade na troca de informações, redução de erros, redução de custos operacionais, redução de Níveis de estoques, redução dos custos de processamento, aumento da produtividade, entre outros.

2.5.1.3. A importância da Classificação ABC na Gestão Empresarial

A Classificação ABC, também chamada de curva ABC ou teorema de Pareto, nasceu quando o economista Vilfredo Pareto verificou que 80% dos trabalhos estava concentrado em cerca de 20% dos produtos. Desses produtos, os mais caros, eram os geravam as maiores receitas cerca de 80%, isso ficou conhecido como regra 80/20. A curva ABC é uma das ferramentas mais importantes do modelo ECR, onde permite identificar os itens de maior rentabilidade ou giro, estabelece e justifica ações para definições de políticas de vendas, aperfeiçoa compras, controle de estoque e outras ações de interesse da empresa. No sistema ABC os produtos são classificados em três grupos A, B e C, por ordem de importância estabelecida de acordo com interesse da empresa, que pode ser logística, financeira, vendas, entre outros.

- Produtos Classe A são Constituídos de cerca de 10 a 20% dos produtos relacionados, exigindo um maior controle e atenção, são produtos chaves e nunca podem faltar na empresa, pois representa 60 a 80% de todo o investimento da empresa.
- Produtos Classe B são Constituídos de cerca de 20 a 30% dos produtos relacionados, exigindo uma atenção especial sobre os produtos, contudo menor ao exigido aos produtos classe A, pois representa 20 a 30% de todo o investimento da empresa.
- Produtos Classe C: Constituídos por cerca de 60 a 80% de todos os produtos relacionados, exigindo uma menor atenção, pois representa 5 a 10% de todo investimento da empresa.

A Curva ABC é a ferramenta de maior utilização, dentre todas as ferramentas utilizadas no gerenciamento de produtos. Tem por finalidade construção detalhada de quais os

produtos a empresa necessita ter sob seu controle máximo em relação aos custos empregado e volumes de vendas, que são normalmente as informações mais importantes para controle de estoques, armazenagem, manuseio de mercadorias, programação de compras e vendas.

2.5.1.4. Reposição Contínua Estratégia para MPEs

A reposição contínua é uma ferramenta que tem objetivo repor os produtos nas gôndolas de forma rápida e adequada à demanda. Isto é obtido através da coleta de informações de vendas, que são organizadas e repassadas ao longo da cadeia de abastecimento. (SEVERO FILHO. 2006, p.210). Para ECR Brasil, o conceito de reposição contínua:

É a prática de parceria entre membros do canal de distribuição que altera o tradicional processo de reposição de mercadorias de geração de pedidos elaborados pelo distribuidor, baseado em quantidades economicamente convenientes, para a reposição de produtos baseada em previsão de demanda efetiva, que busca integrar, por meio de práticas distintas e o fluxo de informações.

Os modelos para realização de reposição contínua são seis, obtidos a partir da combinação entre as três formas de fluxo físico:

- Centro de Distribuição – É também conhecido como CD, é uma unidade construída para armazenar os produtos produzidos ou comprados para revenda, com a finalidade de despachá-los para outras unidades, filiais ou clientes de acordo com a necessidade;
- Cross Docking - É um processo de distribuição onde a mercadoria recebida é redirecionada sem uma armazenagem prévia, apenas separa no centros de distribuição e direcionadas ao varejo;
- DSD (Direct Store Deliver) - É um método de entrega dos produtos dos fabricantes diretamente nas lojas, sem passar pelo distribuidor/atacadista ou CD do varejo;

A reposição contínua deve ser aliada à reposição eficiente para ponto de venda, com objetivo de suprimir os custos da cadeia de distribuição que não agregam valor aos produtos e assim, diminuir o *lead time*¹², inventários e custos incorridos no processo de logística.

3. METODOLOGIA

¹²Cf. BOWERSOX, et al. Gestão logística de cadeias de suprimentos. 2006. p.136.

A metodologia tem por objetivo apresentar as técnicas de pesquisa para desenvolvimento da pesquisa, sendo o estudo de caso o método científico utilizado no artigo, realizado por meio qualitativo exploratório, através de entrevista com o administrador da empresa e observação direta “*in loco*”. O universo de pesquisa é uma empresa do setor comercial da região metropolitana de Belém, razão social Maria de Nazaré D. Ferreira - ME, nome fantasia Marabu Festas, merecedora de análise por estar na posição de microempresa e possuir pouco mais de dois anos de atividade, período ainda de consolidação da empresa.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica e documental para embasamento da pesquisa, que constituiu a base teórica para exposição e aspectos a serem investigados no artigo. Em seguida, foi realizada a coleta de dados estruturada, a partir de uma entrevista, realizada com o administrador da empresa, análise SWOT e com observação local, para investigação processos operacionais, táticos e estratégicos da empresa.

A formulação da coleta de dados procurou identificar como os processos logísticos estão estruturados nas empresas, da existência do responsável pela função logística, dos processos de comunicação, das técnicas de gestão empregadas, dos indicadores de desempenho logísticos e da gestão de custo. Em seguida buscou verificar quais os conceitos do método ECR são de conhecimentos e de aplicabilidade na empresa Marabu Festas, da falta até a reposição do produto, sendo constituída por análise SWOT e observação direta.

4. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados primeiramente através da entrevista, realizada para melhor delimitação da pesquisa, também visa identificar como a gestão da cadeia de suprimentos e a estrutura logística estão dispostas na empresa Marabu Festas.

Na entrevista, percebe-se que a logística não está estruturada na empresa de forma direcionada, todas as funções gerenciais são realizadas por uma única pessoa, incluindo as funções logísticas. A maioria dos problemas enfrentados pela empresa é solucionada através do conhecimento empírico, e auxílio de “*benchmarking*”¹³. O uso de tecnologias de gestão não são utilizados por fatores de custos, embora tenha fontes de comunicação variada entre fornecedores e cliente, através de contatos telefônicos, e-mails, fax e mensagens eletrônicas.

¹³ Termo inglês: Busca de melhores práticas em organizações reconhecidas pela competência operacional. (Wikipédia. link).

A atividade controle de estoque é a única função da empresa que utiliza técnica de gestão logística, através de um processo manual de fichas de estoque e com o uso da observação, segundo o entrevistado, possibilita ter informações sobre rotatividade, controle de vendas e cobertura de estoque. Também é verificado a falta das mercadorias, através de “*feedback*”¹⁴ dos clientes, que realiza a programação de compras, que pode ser local ou fora do estado. Na empresa não existe avaliação de vendas reprimidas ou desempenho logístico, somente é realizado controle de custos, através do fluxo de caixa, que verifica entradas e saídas. Por fim, percebeu-se que o gestor tem conhecimento de técnicas de gestão, embora desconheça os fundamentos da filosofia ERC.

O segunda parte dos resultados aponta os pontos fracos e fortes (interno), ameaças e oportunidades (externo) de acordo com o posicionamento estratégico da empresa no mercado. De forma geral, a matriz SWOT apresenta as Potencialidades de Ataque; Potencialidades de Defesa; Deficiência de Ataque e Vulnerabilidade, ver Apêndice (A).

O quadrante I buscou identificar as possíveis potencialidades de ataque da empresa diante de oportunidades presentes no mercado. Como pontos fortes, foi analisado que fatores como atendimento a clientes e o conhecimento do negócio eram competência dos gestores. Em conjunto também com a utilização de parte composto de marketing como localização, preços, mix de produtos e algumas parcerias com fornecedores são as bases da consolidação da marca no mercado. Como oportunidades, foi analisado que possíveis melhorias de serviços podem ser alcançados através de aquisição de novas tecnologias e novas práticas gerenciais, assim buscar a fidelização de clientes e redução dos custos operacionais, melhores parcerias comerciais e aumento de *market share*¹⁵.

O quadrante II buscou identificar as possíveis potencialidades de defesas, relacionada aos pontos fortes e a ameaças. Como pontos fortes, foi analisado que o conhecimento do negócio, competência técnica sobre os produtos e o atendimento são as principais forças contra as futuras ameaças, e também por dispor de um bom mix de produtos, ter uma localização estratégica do negócio, além de empresa apresentar produtos diferenciados da concorrência e ofertar preços compatíveis, essas pontos são bases da empresa para manutenção da empresa contra futuras ameaças de forma equilibrada. Como ameaças, foi analisado que a principal ameaça é entrada de novas empresas, que além poder deter as

¹⁴ Termo inglês: Refere-se ao retorno de informações de uma atividade em execução para avaliação. Wikipédia. link.

¹⁵ Termo inglês: tem a seguinte composição, Market significa mercado e Share, divisão ou quota. Ibid. link.

mesmas competências, podem controlar de forma mais eficiente os processos logísticos. De acordo com a análise a venda reprimida é caracterizada mais por falta de produtos, do que por preços. Outros fatores como perda de funcionários e despesas com aluguel influenciam duas forças como atendimento e localização, por isso a manutenção desses fatores são necessários para permanência da empresa no mercado.

O quadrante III buscou identificar as possíveis deficiências de ataque, relacionada aos pontos fracos e a oportunidades. Como pontos fracos, foi analisado que a falta de visão sistêmica do negócio e uma gestão compartilhada são os principais pontos fracos. O ponto de maior deficiência da empresa é a falta de um sistema de gestão, que é responsável pelo melhoramento do nível de serviço e conseqüentemente do controle de processos gerenciais como: controle de custo; estoque e fluxo de caixa. Com um sistema de gestão eficiente a empresa consegue prever futuras demandas através de históricos de vendas, e com isso antecipar compras, diminuindo a falta de produtos na loja. Como oportunidades, foi analisado que a absorção de novas práticas gerenciais e a aquisição de tecnologias de informação são as fundamentais para a melhoria dos pontos fracos da empresa, a falta de uma visão sistêmica inibe procura de financiamentos e créditos empresariais, que poderão ser liquidados com a redução dos custos, aumento do nível de serviço, e conseqüente aumento de vendas. O aumento de serviço proporciona a maior fidelização dos clientes e possíveis parcerias comerciais, que são de grande importância para o crescimento da empresa e aumento *market share*.

O quadrante IV buscou analisar possíveis vulnerabilidades, relacionados aos pontos fracos e a ameaças. Como pontos fracos, foi analisado que a falta de visão sistêmica do negócio e a falta de uma gestão compartilhada, gera a falta de mercadorias no ponto de venda, particularmente devido à falta de um sistema de gestão que controle as deficiências operacionais de reposição de mercadorias, através da previsão de demanda e controle de custo. Como ameaças, foi analisado que a principal ameaça da empresa é a falta de produtos no ponto de venda, através da venda reprimida e perda de clientes. A deficiência da empresa pode abrir caminho para entrada de novas ou fortalecimento da concorrência, caso utilizem formas mais eficientes de controle operacional. Outros são as despesas operacionais, no descumprimento pagamento de fornecedores e/ou falta de capital de giro.

Na observação direta, a empresa apresentou baixas tecnologias e técnicas gerenciais efetivas ao gerenciamento logístico. O modelo ERC sugere a implantação de sistemas integrados de gestão que possibilitam o controle de produtos, através do cadastramento de

produtos e registro de códigos de barras, e em conjunto com leitores ópticos e scanners registram e armazenam informações utilizadas em relatórios ou análise de entradas e saídas na empresas, registros de vendas, controle de estoque, rotatividade de produtos, *lead time*. Essas informações possibilitam o emprego de técnicas administrativas como o método ABC, e identifica quais os produtos que geram maior retorno para empresa, somado a outra técnica de informações fornecidas de forma automatizada.

De acordo com ambientes de análise, verificou que a empresa Marabu Festas apresenta-se um estágio inicial do emprego da Metodologia ERC, apesar não deter a grande parte dos procedimentos gerenciais e um sistema gestão integrado que auxilie a empresa. Atualmente, a empresa detém uma capacidade empreendedora e conhecimento sobre o negócio e utiliza outras técnicas gerenciais como composto de marketing, que ajuda manter a empresa equilibrada no mercado, além de possui uma cultura organizacional ainda em formação. É evidente que a utilização da metodologia ERC não é uma garantia ou uma ciência que mostra o que é certo ou errado em relação ao futuro, contudo é um método que apresenta as melhores práticas e prepara a empresa para contexto atual do mercado, aumentando a probabilidade de que a mesma esteja preparada para um mercado cada vez mais competitivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização ou adequação das melhores práticas de gestão seve tanto para empresas de grande, médio ou pequeno porte, sobretudo para empresas iniciantes, que necessitam de uma visão holística do negócio e que ainda estão em fase de amadurecimento e consolidação cultural. Hoje para empresas comerciais do setor varejista, a filosofia ECR apresenta a melhor prática gerencial e favorece sucesso empresarial, caso as empresas consigam assimilar e implantar essa metodologia de gestão. Sobretudo, necessitam programas governamentais de capacitação dos empresários para uma visão holística do negócio, com utilização de análises ambientais, e melhores práticas de gestão na cadeia de suprimentos, pois muitos empresários ainda estão voltados para uma gestão empírica.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre, RS: Boockman, 2004.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. Atlas – 1 ed. São Paulo, 1993.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda - **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FISCHMANN, Adalberto A.; **ALMEIDA**, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor, 2010.

IBGE - Demografia das Empresas, 2011.

JUNQUEIRA, L. A. P., **INOJOSA**, R. M., **KOMATSU**, S., **Descentralização e Intersetorialidade na Gestão Pública Municipal do Brasil**: A experiência de Fortaleza, Caracas: XI Concurso de nsayos del CLAD, 1997.

LEAL COSTA, Fabio J. C. **Introdução à Administração de Materiais em Sistemas Informatizados**: Incluindo Noções de Normas ISO 9000 e Administração do Patrimônio: São Paulo – 2002.

MARTINS, Petrônio G.; **LAUGENI**, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATOS, J. G. R.; **MATOS**, R. M. B.; **ALMEIDA**, J. R. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

RATTO, Luiz. **Comercio**: Um Mundo de Negócios. 2ºed. Rio de Janeiro: senac nacional, 2008.

SEBRAE - Fatores Condicionantes: Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micros e Pequenas Empresas no Brasil. 2005.

SEBRAE e DIEESE - Taxa de sobrevivência: Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2009.

SEVERO FILHO, João - Administração de logística integrada: materiais, pcp e marketing. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

ERC BRASIL: Disponível em:
http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/gc_sortimento.asp - ECR BRASIL, acesso em 10/08/2011.

Faculdade Ideal – FACI

APÊNDICE A

ANÁLISE SWOT DA EMPRESA MARABU FESTA

Oportunidades e Ameaças (EXTERNO)		OPORTUNIDADE								AMEAÇAS								Total
		Níveis de Serviços	novas tecnologias	Crescimento	Crédito e financiamento	Novas praticas gerenciais	Parcerias comerciais	Fidelização cliente	Redução de custo	Novos entrantes	Vendas reprimidas	Perda de clientes	Cargas Tributárias	Aluguel e outras despesas	Saída de funcionários	Concorrência	Políticas governamentais	
Forças e Fraquezas (INTERNO)																		
FORÇAS	Atendimento	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	2	0	1	2	2	0	23
	Competência técnica	2	0	2	0	2	2	2	0	2	2	2	0	0	2	2	0	20
	Conhecimento do negócio	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
	Pensamento inovador	0	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	0	1	1	1	0	19
	Localização	0	0	2	1	0	2	2	2	2	1	0	0	2	0	2	1	17
	Marca da organização	1	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	13
	Mix de produtos	2	1	2	0	1	2	2	2	1	2	2	1	0	0	2	1	21
	Fornecedores	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	0	0	1	2	24
	Preços competitivos	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0	2	1	25
FRAQUEZAS	Controle de custos	0	2	1	0	2	0	0	2	2	2	2	1	1	0	1	1	17
	Controle de estoque	2	2	1	0	2	0	1	2	1	2	2	0	0	1	2	0	18
	Falta de produtos	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	2	0	1	1	2	0	22
	Falta de sistema de gestão	1	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	0	2	0	23
	Fluxo de caixa	0	2	1	0	2	0	0	1	2	2	2	1	2	0	1	0	16
	Gestão compartilhada	0	0	2	2	2	2	1	0	2	2	2	1	1	1	1	1	20
	Ponto de Reposição	2	2	1	0	2	0	1	2	1	2	2	0	0	0	1	0	16
	Previsão de demanda	2	2	2	0	2	1	2	0	1	2	2	0	1	1	2	1	21
	Visão sistêmica	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
Total		23	26	31	17	31	27	25	22	31	33	30	13	15	13	28	12	377

Escala de Valores	EV
sem Influência	0
Pouca Influência	1
Muita Influência	2

Intpretação do Posicionamento Estratégico	
(< -40)	Muito desfavorável
(-40 a -20)	Desfavorável
(-19 a 20)	Equilibrado
(21 a 40)	Favorável
(> 40)	Muito favorável

Siglas	
Forças	FO
Fraquezas	FR
Oportunidade	OP
Ameaças	AM

Quadrante I	Potencia de ataque	=	FO	X	OP	=	110
Quadrante II	Defesa	=	FO	X	AM	=	84
Quadrante III	Deficiencia de Ataque	=	FR	X	OP	=	92
Quadrante IV	Vulnerável	=	FR	X	AM	=	91

Capacidade ofensiva	=	FO	e	OP	-	FR	e	OP	=	18
Capacidade defensiva	=	FO	e	AM	-	FR	e	AM	=	-7

POCIONAMENTO GLOBAL OU POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	=	11
---	---	----

RESULTADO

Equilibrado

Fonte: Baseado no modelo: MATOS et al. Análise do ambiente corporativo 2007. p.155