

DESAFIO

REVISTA DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

Volume 2 - Nº 3 - Janeiro-Junho de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**

Idaleto Malvezzi Aued e Marlene Grade

Flávio Bezerra de Farias

*Dario de Oliveira Lima Filho,
Maria Clementina Paulino e
Yvelise Andrea Terra*

Ricardo da Silva Freguglia

Claudio Katz

Silvio Antonio Ferraz Cario e Marilu Pagliari

Manoel Rebêlo Junior

Francisco S. Ramos

Susana Carla Farias Pereira

Wolney Roberto Carvalho

*Ricardo Kureski, Carlos Henrique Passos Pacheco e
Blas Enrique Caballero Nuñez*

EDITORA
UFMS

Manoel Catarino Paes - *Peró*
Reitor

Mauro Polizer
Vice-reitor

CONSELHO EDITORIAL

Presidente
Mauro Polizer

MEMBROS

Claudio Alves de Vasconcelos
Élcia Esnarriaga de Arruda
Horácio Porto Filho
Jaime César Coelho
José Batista Sales
José Luiz Fornasier
Márcia Yukari Mizusaki
Mônica Carvalho Magalhães Kassar
Neuza Maria Mazzaro Somera
Orlinda Simal
Rosa Maria Fernandes de Barros

CÂMARA EDITORIAL

Jaime César Coelho (presidente)
Benevides Augusto Carneiro
Manoel Rebelo Júnior
Cícero Antonio Oliveira Tredezini
Marcos Valente
Élcia Esnarriaga de Arruda
Jesus Eurico Miranda
Tito Carlos Machado de Oliveira

Ficha Catalográfica preparada pela
Coordenadoria de Biblioteca Central-UFMS

Desafio : revista de Economia e Administração / Universidade
Federal de Mato Grosso do Sul. - n. 1 (2000)- . Campo Grande,
MS : A Universidade, 2000- .
v. : il. ; 28 cm.

Semestral

1. Economia. 2. Administração. I. Universidade Federal de Mato
Grosso do Sul.

CDD20-330

A reorganização interna como prerrogativa da integração externa proposta pelo *Efficient Consumer Response* - ECR

Susana Carla Farias Pereira*

A integração nos diversos níveis organizacionais, tem sido amplamente discutida, na literatura científica e de negócios, como alternativa viável ao crescimento das organizações. O Efficient Consumer Response - ECR surgiu no varejo de alimentos em resposta à necessidade de integração entre as diversas áreas e participantes da cadeia de abastecimento. Grande parte da literatura sobre o ECR está voltada para questões de eficiência da cadeia ou da relevância das relações de confiança entre os seus diversos integrantes. Todavia, este artigo defende que a integração interna é a principal prerrogativa à interação dos parceiros e das atividades da cadeia de valor. Assim, tem como objetivo destacar a importância de uma reestruturação organizacional que vise a integração das atividades da empresa internamente e propor um método para viabilizar essas mudanças.

Many companies are suffering the impact of market changes, what especially reflects in the inefficiency of their supply chain. As a result, distribution strategies are becoming the main source of competitive advantage. The advent of a network perspective has increased the debate about the relevance of extrapolating organizations' borders and considering the integration of the whole chain. Recently, grocery retailing has undergone major transformation driven by increasing global competition. In order to adjust to this scenario companies have adopted the Efficient Consumer Response - ECR. This strategy allows the integration of all processes and activities within the supply chain. However, this paper proposes that companies should primarily aim the integration of its internal processes through an organizational structure redesign and proposes a method that may be used as a guideline to implement such process.

Introdução

Em resposta às rápidas mudanças tecnológicas e à crescente competitividade do mercado, as empresas estão buscando alternativas que possam agilizar as suas operações e garantir a sua sobrevivência. A integração, nos mais diversos níveis - internamente: processos, funções, pessoas e externamente: fornecedores e clientes - tem sido amplamente discutida na literatura científica e de negócios como alternativa viável ao crescimento das organizações neste contexto de mudanças.

Ferramentas como o CAD/CAM e os modernos sistemas integrados de administração da produção: JIT, OPT, MRP, MRP II e ERP possibilitaram a integração da produção com outras funções como vendas e compras, e com os fornecedores promovendo um avanço sem precedentes. Entretanto, não eram suficientemente abrangentes para lidar com a velocidade e variedade das mudanças no mercado.

Com a compreensão da organização como uma rede de processos interconectados e interdependentes fica evidente que o processo produtivo está intimamente ligado e depende de informações

* Doutoranda em Administração pela EAESP/FGV, MSc in Management pela University of Birmingham, Professora Assistente do Departamento de Economia e Administração da UFMS.

e *inputs* de todas as funções da organização, dos fornecedores e principalmente dos clientes. Outra tendência que já se faz presente é a de integrar a cadeia produtiva, integrando todos os níveis de fornecedores e de clientes à organização.

O *Efficient Consumer Response* - ECR surgiu em resposta a esta necessidade de integração entre as diversas áreas e participantes de uma cadeia de abastecimento, marcando uma evolução dos sistemas de gerenciamento do negócio que transcende as fronteiras da empresa e passa a abordar a cadeia como um todo.

A maior parte da literatura sobre o ECR tem se voltado para questões de eficiência da cadeia ou da relevância das relações de confiança entre os diversos integrantes da cadeia. Entretanto este artigo versa sobre a importância da integração das atividades da empresa internamente, considerando ser a integração interna a prerrogativa principal para viabilizar a perfeita interação dos parceiros e das atividades da cadeia de valor.

O objetivo deste artigo é destacar a importância de uma reestruturação organizacional que vise a integração das atividades da empresa internamente e propor um método para viabilizar essas mudanças. Através da revisão da literatura, serão determinados os parâmetros chave que devem direcionar a reestruturação organizacional de empresas que adotem o ECR. A partir destes parâmetros, será proposto um método que possa servir como um quadro de referência para essa reestruturação

Cabe ressaltar que este estudo não se preocupa em determi-

nar quais são os principais impactos da implantação do ECR na empresa, mas sim em determinar os principais parâmetros que devem ser considerados no redesenho organizacional, preparando a empresa para as possíveis mudanças.

Este artigo é organizado em sete seções, além desta introdução. Na primeira seção é feita uma apresentação do ECR, seus princípios, estratégias nas quais ele está fundamentado e suas principais práticas de modo a facilitar a compreensão das mudanças decorrentes da sua implantação. Na seção seguinte é apresentado o conceito de cadeia de valor e a crescente importância da Tecnologia da Informação como determinante da integração e eficiência da *supply chain*. Esta apresentação irá ajudar na compreensão do contexto no qual o ECR surgiu. A seguir é apresentada uma discussão sobre a crescente influência do ambiente nas empresas e a importância de se repensar a empresa e seus processos a fim de adequá-los às novas demandas tais como a integração das operações. O objetivo aqui é traçar um paralelo entre a integração das organizações que formam uma cadeia de suprimentos e as decorrentes mudanças na estrutura. A seção quatro apresenta resultados de estudos que estabelecem a relevância de se considerar as mudanças ocorridas na organização - e não somente na cadeia - em decorrência da implantação do ECR. Na quinta seção são apresentados os principais impactos do ECR na estrutura organizacional. Na sexta seção são apresentados os parâmetros chave e o método proposto. Finalmente, na última seção são realizadas algumas considerações finais sobre o estudo.

1. Efficient Consumer Response: uma estratégia de integração

O objetivo principal desta seção é definir a variável independente - ECR - seus princípios, práticas necessárias à sua implantação, bem como as principais mudanças decorrentes da sua implantação.

Nos últimos anos, o varejo de alimentos tem passado por grandes mudanças nas características e demandas dos consumidores. A busca por instrumentos e ações que possibilitem a integração tem sido uma constante nas empresas que sentem os impactos das mudanças do mercado refletidos na ineficiência da sua *supply chain* (Buzzell, 1995; Harris, 1999).

Keh e TatPark (1997) afirmam que para se adaptar a este quadro as empresas adotaram três diferentes estratégias: introdução de novas tecnologias de informação; inovações dos produtos e serviços oferecidos; e reestruturação organizacional, fusões e aquisições. O ECR é na realidade um misto dessas três estratégias apresentadas, pois consiste de novos e melhores serviços possibilitados pela adoção de novas tecnologias e práticas gerenciais e que dependem de uma reestruturação organizacional.

O *Efficient Consumer Response* - ECR, é uma estratégia da cadeia de abastecimento que integra os processos logísticos ao longo de toda a cadeia de distribuição (varejista, distribuidor e fornecedor) a fim de eliminar custos excedentes (atividades que não agregam valor) da cadeia e atender melhor ao consumidor. Surgiu na década de 90 nos Estados Unidos em virtude da queda na

lucratividade das empresas da indústria de varejo de alimentos (Harris, 1999).

Dentre os principais benefícios resultantes da adoção do ECR está a economia devida à redução dos custos operacionais de toda a cadeia e aos ganhos financeiros obtidos através da redução de estoques e do incremento da produtividade dos ativos fixos. Existem ainda os benefícios intangíveis para consumidores, varejistas e indústria. Entretanto, como o ambiente logístico difere entre países, esses benefícios podem variar de acordo com o estágio de desenvolvimento da cadeia e da sua curva de experiência (Ferne, 1995).

Os princípios do ECR são a Informação Integrada, o *Trading Partnership* e a Filosofia *Just-in-time*. O ECR está fundamentado em quatro estratégias principais - sortimento de loja, reposição, promoção e introdução eficiente do produto. Estas estratégias estão calcadas nas chamadas *Best Practices*: Gerenciamento de Categorias de Produtos, onde fornecedor e supermercadista trabalham juntos para administrar as categorias de produtos como uma unidade de negócios; Custeio Baseado em Atividades (ABC), Reposição contínua de mercadorias e Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) (Harris, 1999, PricewaterhouseCoopers, 1998).

2. A quebra das fronteiras organizacionais: integração externa

Para facilitar a compreensão do ECR e as mudanças que esta estratégia provoca na organização, faz-se necessário compreender o contexto no qual ela foi concebida. Deste modo, nesta seção será

brevemente discutida a mudança no nível de análise das atividades que criam valor para o cliente: mudança no foco da eficiência da empresa para o foco na eficiência de toda a cadeia.

Com a crescente evolução da automação e da tecnologia de informação, o trabalho está sendo completamente alterado. O desenvolvimento e disseminação das ferramentas de informática e dos meios de comunicação têm causado impactos significantes na concepção do trabalho, além de configurar um novo ambiente onde a competitividade das empresas deve ser mensurada e avaliada em duas dimensões: uma dimensão física ou real e uma dimensão abstrata, virtual (Rayport e Sviokla, 1995).

Snow et al (1992) argumentam que em função da revolução ocorrida no mercado - onde unidades de negócios coordenadas por mecanismos do próprio mercado tomaram o lugar de múltiplos níveis hierárquicos coordenados por camadas de gerência média, planos e cronogramas - é fundamental considerar e estudar a rede de negócios.

Wood e Zuffo (1998) afirmam que a busca da competitividade está direcionada para a busca de um "ótimo sistêmico", tanto dentro quanto fora das fronteiras da organização, provocando alterações profundas na cadeia de valor e definindo uma nova dimensão para a logística que deixa de ter um foco operacional para adotar um foco estratégico. Surge daí a preocupação com a eficiência da cadeia como um todo e não apenas da organização isoladamente. O termo *supply chain management* surge como uma metodologia de integração de toda a cadeia através da cooperação

entre os diversos atores da cadeia de valor.

De acordo com Harland (1996) o termo *supply chain management* apesar de aparecer em muitas estratégias de empresas e na literatura acadêmica e de negócios, apresenta pouca consistência no seu uso e pouca evidência de clareza do seu significado. A autora afirma que o termo "*supply management*" pode ser utilizado para descrever quatro contextos diferentes: a "*internal supply chain*" que integra funções do negócio envolvidas no fluxo de materiais e informações; o gerenciamento de relacionamento entre a empresa e fornecedores imediatos; o gerenciamento de uma cadeia de negócios incluindo todos os fornecedores e clientes; e o gerenciamento de uma rede de negócios interconectados por diferentes processos e atividades na criação de valor para o cliente.

Para fins deste estudo iremos considerar *supply chain management* como o gerenciamento de uma rede de negócios interconectados com o objetivo de entregar um produto ou serviço ao cliente final, ligando seus fluxos desde a matéria-prima até a entrega ao cliente final. (Ellram, 1991).

3. O pré-requisito da integração: a estrutura por processos

Na seções anteriores procuramos explicar o surgimento de estratégias, como o ECR, que visam a integração e eficiência da *supply chain*. É fato que vários estudos demonstram que mudanças ambientais têm forçado as empresas a mudar seu foco para a eficiência da cadeia, ao invés de se deter na eficiência interna. Contudo, defendemos que o sucesso

de uma estratégia que visa a eficiência da cadeia de suprimento, depende, em primeira instância, de uma mudança da organização internamente.

Esta seção apresenta uma discussão sobre a crescente influência do ambiente nas empresas a fim de estabelecer o nível de análise que este artigo se propõe a estudar: a organização, com ênfase para a estrutura organizacional. A revisão bibliográfica apresentada estabelece as bases para que seja definidos dois dos principais parâmetros que devem guiar o redesenho organizacional: processos e estratégia.

Muitos autores têm destacado a importância de se repensar a empresa e seus processos a fim de adequá-los às novas demandas do ambiente. De acordo com Zuboff (1994), as transformações que estão ocorrendo no campo econômico e tecnológico repercutem diretamente em várias dimensões da organização. O trabalho em si mesmo tem mudado, com o esforço físico sendo substituído pelo trabalho de informação e conhecimento.

Bertalanffy (in Scott, 1981; Morgan, 1996) defende que as organizações comportam-se como sistemas abertos que devem buscar uma interação apropriada com seu ambiente para assegurar a sua sobrevivência. Todos os sistemas são caracterizados pela combinação de partes interdependentes e a natureza dos relacionamentos entre as partes varia de acordo com o sistema no qual se encontram inseridas (Scott, 1981). Neste sentido, apesar de ser guiada por seus próprios critérios e *feedback* internos, a organização é ou deve ser, em última análise, conduzida pelo *feedback* do seu ambiente externo.

Uma das premissas fundamentais que regem as organizações atualmente é a necessidade de se adaptar para garantir a sua sobrevivência. Cox e Lamming (1997) argumentam que a crescente pressão do mercado consumidor e o acelerado ritmo de mudança da tecnologia estão tornando redundantes muitas das características da organização tradicional. Este contexto demanda que a forma e o pensamento estabelecidos sejam destruídos e novas formas de organizar a empresa sejam criadas.

Nadler e Tushman (Nadler et al., 1994) defendem a utilidade de se conceber o projeto organizacional em dois níveis: o nível da empresa, estabelecendo a forma geral da organização; e o nível da unidade, divisões, funções, etc. Entretanto, os autores lembram que o projeto deve considerar a interdependência deste dois níveis.

Lamming e Cox (1997) afirmam que o gerenciamento das operações dentro da organização se tornou parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos, entretanto os autores argumentam que a maior parte dos arranjos organizacionais existentes não permite esta integração. Neste sentido, é necessário que as organizações passem por um "*shake up*", alterando sua forma completamente, a fim de possibilitar a integração da cadeia.

Donaldson (1998) afirma que para que a organização seja efetiva é necessário que a sua estrutura seja adequada aos seus fatores contingenciais. Para atender aos fatores contingenciais atuais, estratégia, tamanho, incerteza e tecnologia, as estruturas gerenciais da maioria das empresas precisam ser reorganizadas horizontalmente e não verticalmente.

A principal característica de uma estrutura vertical é a demora em atender às solicitações dos clientes e a inabilidade em se adaptar com eficiência e rapidez às mudanças impostas pelo mercado. Os fluxos de valor dentro de uma organização são horizontais e devem ser desenvolvidos por equipes interfuncionais que possam interagir para produzir resultados para o cliente, seja esse interno ou externo.

Entretanto, o organograma tradicional não reconhece claramente clientes internos e externos (usuários) e fornecedores; e falha em mostrar como o trabalho flui na organização (Hammer, 1990; Rummler & Brache, 1993). Organizações estruturadas verticalmente (muitos níveis hierárquicos), tendem a ser gerenciadas verticalmente, não funcionam como um todo; os objetivos são desenvolvidos independentemente para cada função; os diversos setores dentro da organização tendem a trabalhar como concorrentes e não como aliados; as comunicações são dificultadas; e as decisões demoradas. No Brasil, a maioria das empresas apresenta estruturas pouco integradas; as diversas atividades logísticas são segregadas e ligadas a diferentes departamentos (Wood e Zuffo, 1998).

O objetivo de uma reorganização é melhorar o desempenho da organização, sendo que este é, normalmente, resultado da eficiência dos processos ali desenvolvidos. Uma reorganização deve procurar adequar a forma à função, em outras palavras, após o levantamento, análise e redesenho dos processos críticos é preciso realizar o redesenho dos relacionamentos hierárquicos de modo que estes apoiem a eficácia do sistema

horizontal. (Hammer, 1990; Rummler & Brache, 1993). Os processos devem guiar a estrutura da empresa. Deste modo, torna-se vital que estas busquem a eficiência e eficácia do sistema horizontal.

Nadler e Tushman (1994) descrevem a organização a partir de quatro componentes principais: trabalho, pessoal, organização informal e organização formal. Os autores defendem que a eficiência da organização vai depender do grau de congruência entre a estratégia e seu ambiente e do quanto os seus componentes são coerentes e congruentes com a tarefa necessária à implantação da estratégia. Rummler & Brache (1993) confirmam essa idéia quando afirmam que o requisito fundamental e determinante do sucesso de uma organização é que a estrutura organizacional reflita, precisamente, a visão estratégica.

Deste modo, para que seja possível iniciar um redesenho da estrutura organizacional, é primordial que a linha de posicionamento da organização no mercado no qual esta atua, esteja claramente definida. Uma estrutura efetiva resulta de uma estratégia (uma direção) clara. De acordo com Quigley (1994), a visão corporativa é a declaração mais fundamental dos valores, aspirações e objetivos de uma organização. Ela estabelece as principais crenças da organização; a sua missão (o que ela é hoje e o que almeja ser); seus compromissos e para onde está indo. Deve indicar claramente, a posição atual da organização além de projetar o seu caminho para o futuro buscando sempre unir as pessoas dentro da organização em torno de um compromisso comum.

4. ECR e a mudança organizacional: integração interna

Com base nas indicações e diretrizes anteriores, esta proposta evidencia que no caso de empresas que adotam o ECR, torna-se fundamental rever a estrutura organizacional com o objetivo de assegurar que os processos projetados para agilizar o trabalho possam ser executados de modo a garantir um fluxo natural destes. O que só é possível projetando uma estrutura que se adapte às novas necessidades da organização interna e externa (*supply chain*).

Entretanto, a literatura e as pesquisas realizadas sobre o ECR têm se voltado quase que exclusivamente para as estratégias; as *Best Practices*; o relacionamento entre os diversos participantes da cadeia, principalmente parceria varejo-indústria; e as relações de *trust* (Dyer e Ouchi, 1993; Mohr e Spekman, 1994; Buzzell, 1995; Fernie, 1995; Kumar, 1996; Sherman, 1998).

Alguns estudos recentes realizados no Brasil (PricewaterhouseCoopers, 1998) mostram que os principais desafios à implantação do ECR, e que se constituem nos maiores obstáculos à sua implantação, residem na própria organização: mudanças culturais em todos os níveis da organização, comprometimento e conscientização da alta direção, redesenho de processos, automação dos processos, necessidade de adequação da estrutura organizacional, necessidade de novos sistemas de avaliação de performance e de remuneração.

Os maiores custos da implantação do ECR estão relacionados aos recursos humanos da empre-

sa, sendo necessários investimentos em treinamento, mudanças estruturais, redesenho dos processos internos, definição de novos indicadores para medir a performance do negócio e das pessoas (ECR Brasil, 1998, p. 22).

Torna-se claro que as empresas não precisam se preocupar apenas com o gerenciamento das atividades entre as fronteiras da cadeia de abastecimento, mas também com o gerenciamento das atividades entre as fronteiras funcionais, culturais e pessoais (Sherman, 1998).

A metodologia de implantação do modelo ECR reconhece a importância das mudanças nos processos como chave para o sucesso da estratégia e estabelece uma seqüência de três estágios básicos: otimização dos processos internos da empresa, otimização das transações externas com os parceiros e integração total da cadeia do ECR (fornecedor, distribuidor, varejista e consumidor) (Pricewaterhouse Coopers, 1998).

A Tecnologia da Informação (TI) eliminou os limites da organização, funcionários podem trabalhar em equipes e integrados, mesmo que estejam geograficamente afastados. A troca eletrônica de dados utilizada pelas empresas de varejo como base para o ECR, altera os processos organizacionais e impacta diretamente a estrutura quando possibilita o transporte e a integração de milhares de informações provenientes de diversos locais, sem a necessidade de uma estrutura hierárquica imensa que as processe. Tarefas rotineiras e informações diversas podem ser acessadas, em segundos, em uma tela de computador. Verificações e um controle mais efetivo são possibilitados, independentemente do local ou das distâncias existen-

tes; sistemas especialistas podem orientar os funcionários.

Apesar da TI possibilitar uma mudança de processos mais efetiva (Rockart et al, 1996), o sucesso da parceria entre empresas de uma cadeia de abastecimento vai depender muito mais de uma ação conjunta de redesenho dos processos de negócios do que simplesmente da automação de procedimentos antigos (Hammer, 1990; Buzzell, 1995, Clark, 1996). Zuboff (1994) sustenta, com base em pesquisas, que inovações organizacionais devem acompanhar inovações tecnológicas:

"Uma abordagem de emprego de tecnologia que supõe qualificações mínimas de interface da informação, com uma divisão do trabalho fragmentada e hierárquica, tende a criar organizações com uma capacidade mínima de utilizar as novas informações disponíveis de forma a adicionar valor aos negócios." (Zuboff, 1994, p. 84)

Venkatraman (1994) confirma esta argumentação quando apresenta um modelo que propõe uma hierarquia de cinco níveis da transformação do negócio capacitado pela TI. Este modelo é baseado em duas dimensões principais: amplitude de benefícios potenciais e grau de transformação nos negócios. A idéia central é que os benefícios do emprego da Tecnologia da Informação, serão marginais se a TI for adotada e implantada sob as condições atuais da organização. De acordo com esse modelo, os benefícios só ocorrem plenamente nos casos onde os investimentos em TI acompanham correspondentes mudanças nas rotinas organizacionais (estratégia, estrutura, processos e habilidades).

Na seção anterior identificamos dois parâmetros fundamentais ao delineamento estrutural - estratégia e processos - agora, é possível acrescentar um novo item a este grupo: a tecnologia.

5. ECR e as principais mudanças na organização

O resultado do estudo comissionado pela ECR Brasil para analisar a situação atual da cadeia de abastecimento no Brasil, considerando-se as modificações conceituais projetadas, decorrentes da adoção do ECR, vem ratificar a relevância das considerações discutidas nas seções anteriores sobre a relação entre estratégia, processos, tecnologia e estrutura.

O contexto de mudança a ser considerado neste artigo é o da estrutura que, segundo o referido estudo, não se limita apenas a reestruturações organizacionais mas envolve mudanças na maneira como a empresa organiza as pessoas para fazerem seu trabalho; revisão do organograma; análise da distribuição de papéis e responsabilidades, indicadores de performance, programas de incentivo e remuneração, estilo de gerenciamento e liderança e trabalhos em equipe (PricewaterhouseCoopers, 1998).

Estes impactos da adoção do ECR foram analisados para cada elo da cadeia de abastecimento, na relação indústria/varejo. No quadro 1 são apresentados os resultados da análise da dimensão estrutura com relação aos aspectos logísticos.

Foram também considerados na análise, os aspectos relacionados aos conceitos de ECR que se referem ao fluxo comercial entre

Quadro 1: Análise da Situação Atual X Situação Projetada com ECR na cadeia de abastecimento - Aspectos Logísticos

FLUXO PRODUTOS E INFORMAÇÕES	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO PROJETADA
Área de Vendas da Loja (Check out)	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo grau de automação e de utilização de sistemas de suporte à decisão. - Elevado número de funcionários no processo de manuseio das inform. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto grau de automação permitindo interações em tempo real (agilidade no manuseio da informação). - Redução do número de funcionários
Reposição da área de Vendas pelo Depósito da Loja	<ul style="list-style-type: none"> - Reposição de produtos executada por reposidores internos ou externos responsáveis por uma seção, corredor ou produto. - Reposidores reportam-se ao encarregado do setor ou aos subgerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura matricial. - Maior transparência no relacionamento entre fornecedores e as redes de varejo. - Compartilhamento dos custos de reposição entre varejo e fornecedor. - Otimização dos processos, a utilização de sistemas informatizados e melhor relacionamento entre as pessoas. - Redução no tempo dedicado à reposição. - Sistemas integrados proporcionam maior agilidade na tomada de decisões. - Estrutura organizacional orientada por processos. - Maior disseminação da comunicação. - Alto grau de mecanização na movimentação e armazenamento de itens. - Forte tendência de terceirização de todo Centro de Distribuição (operadores logísticos regionais).
Suprimentos e Gestão de Estoques da Indústria	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades de planejamento e execução de compras são segregadas. - Indústrias estruturadas por departamento ou função. - Ausência de sistemas integrados compromete a comunicação interpessoal. - Baixo grau de mecanização e suporte tecnológico nos Centros de Distribuição. - Terceirização das atividades de carregamento e descarregamento de caminhões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional orientada por processos. - Maior disseminação da comunicação. - Alto grau de mecanização na movimentação e armazenamento de itens. - Forte tendência de terceirização de todo Centro de Distribuição (operadores logísticos regionais).

Fonte: Adaptado de PricewaterhouseCoopers. ECR Brasil - Visão Geral. Associação ECR Brasil, 1998.

Quadro 2: Análise da Situação Atual X Situação Projetada com ECR na cadeia de abastecimento - Aspectos Comerciais

FLUXO COMERCIAL	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO PROJETADA
Estratégia de Vendas (Indústrias Fornecedoras)	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas organizadas por departamentos, segregadas funcionalmente. - Vários níveis hierárquicos na tomada de decisão. - Estratégias de vendas são estruturadas considerando características geodemográficas, em alguns casos Key-accounts. - Estruturas de Marketing e Vendas organizadas globalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura orientada por processos: eficácia e flexibilidade na tomada de decisões; maior agilidade no fluxo das informações. - Três enfoques diferentes para estruturação: produtos/categorias, regiões geodemográficas e principais clientes. - Forte tendência à estruturação matricial. - Estruturadas por categorias, um mesmo profissional responsável pelo produto ao longo de toda a cadeia.
Estratégia de Compras (Varejo)	<ul style="list-style-type: none"> - Maioria das empresas é estruturada por departamentos. - Segregadas funcionalmente e com vários níveis hierárquicos na tomada de decisões. - Grande número de profissionais envolvidos nas atividades de compras. - Estratégia focada em "melhor compra". Porém sem suporte de sistemas de informação. - Algumas redes iniciaram reestruturação de funções com enfoque em gerenciamento por categorias de produtos. - Profissionais administram grande número de itens e desenvolvem atividades operacionais de compra. - Negociação centralizada na matriz e a colocação de pedidos pode ocorrer nas lojas ou ser centralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura orientada por processos agilizando a tomada de decisões no fluxo de informações. - Nova estruturação da área comercial. - Gerentes de categoria, responsáveis por seis categorias diretas, incluindo apenas atividades táticas. - Emissão automática de pedidos, sem interferência do gestor da categoria. - Empresas fornecedoras irão gerenciar determinadas categorias de produtos por meio de sistemas integrados de informação. - Metas vinculadas ao resultado (margem efetiva) e não somente a volume. - Forte tendência à negociação centralizada das compras.

Fonte: Adaptado de PricewaterhouseCoopers. ECR Brasil - Visão Geral. Associação ECR Brasil, 1998.

os elos da cadeia, tais como: estratégias de sortimento, promoção e introdução eficiente de produtos. Os resultados do estudo do impacto da adoção do ECR na estrutura sob os aspectos comerciais, estão apresentados no quadro 2.

Os aspectos financeiros também foram considerados, sendo que a principal mudança projetada no Fluxo Financeiro entre a indústria e o varejo ocorre no sentido de adotar uma estrutura orientada por processos no lugar da for-

ma centralizada e segregada por departamentos, com vários níveis para tomada de decisão.

Através da análise dos impactos projetados pela adoção do ECR na estrutura das empresas, é possível verificar que os parâmetros estabelecidos neste artigo, como sendo fundamentais ao delineamento estrutural, estão presentes ou são os disseminadores das principais mudanças (Quadros 1 e 2).

6. Método de redesenho organizacional para implantação do ECR

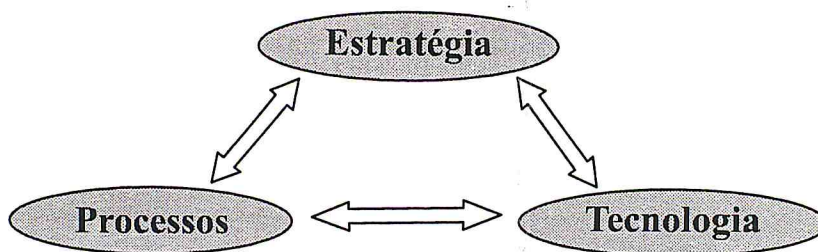
Através das análises desenvolvidas nas seções anteriores foi possível determinar os parâmetros cha-

ve a serem considerados ao se delinear uma estrutura organizacional de uma empresa que pretende adotar uma estratégia de integração como o ECR. (Figura 1).

Uma vez estabelecidos os parâmetros a serem considerados, faz-se necessário responder a algumas questões mais específicas e necessárias ao delineamento organizacional: Como delinear? Quais etapas seguir? Quais outros fatores considerar? Este artigo propõe um método que pretende servir como referência na busca de respostas à estas questões.

Mintzberg (1979; 1995) define o delineamento da estrutura organizacional como o planejamento das posições individuais que afetam o funcionamento da orga-

Figura 1 - Parâmetros fundamentais ao delineamento estrutural



nização, ou seja, parâmetros que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação. O autor propõe um conjunto de nove parâmetros delineadores como componentes básicos da estrutura organizacional: delineamento de posições individuais (especialização da tarefa, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação); delineamento da superestrutura (agrupamento de unidades, dimensões da unidade); delineamento das ligações laterais (sistemas de planejamento e controle, instrumentos de interligação); e delineamento do sistema de tomada de decisão (descentralização vertical e

descentralização horizontal).

O método proposto neste artigo não se preocupa em detalhar os fatores e parâmetros que enfoquem o delineamento no nível micro (número de departamentos, áreas, cargos e funções), mas antes, se concentra no que considera o fator fundamental ao *design* organizacional: uma definição clara da empresa e do seu negócio. Deste modo, o método tem por premissa fundamental a adaptação da organização às mudanças dos processos necessários à implantação do ECR. Assumindo assim que os processos devem guiar a estrutura. Entretanto, esse méto-

do alerta também para a necessidade de se considerar outros parâmetros que serão os norteadores dos processos: a estratégia e a tecnologia.

O método proposto é dividido em cinco etapas que apesar de serem igualmente fundamentais a qualquer *design* organizacional, variam decrescentemente quanto à sua importância estratégica (Figura 2).

A primeira etapa, denominada diagnóstico, é composta de três elementos: o primeiro elemento consiste de uma cuidadosa análise do ambiente e suas contingências. O segundo elemento, e não menos fundamental, consiste de uma análise da cadeia de abastecimento, considerando o número de participantes, seus estágios de desenvolvimento e informatização dos processos, bem como as relações de *trust*. O terceiro elemento é a análise da própria empresa: seus processos, sua estrutura atual (formal e informal), seus valores e cultura. Esta primeira etapa é fundamental, pois o seu resultado irá servir de *input* para o segundo elemento do método proposto: a visão da organização, que deve contemplar a missão e as diretrizes estratégicas da empresa.

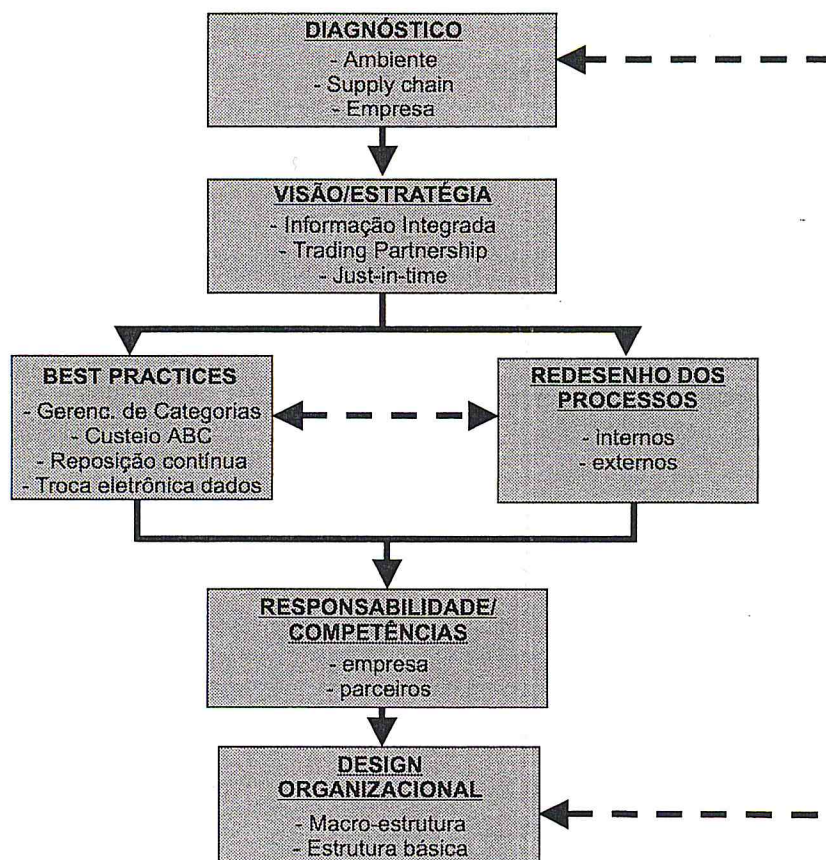
A segunda etapa, denominada visão/estratégia, deve ser conduzida e compreendida com base nos princípios fundamentais do ECR: informação integrada, *trading partnership* e *just-in-time*. Esta etapa é fundamental para assegurar uma implantação efetiva do ECR, sobretudo porque implica em uma quebra de um paradigma antigo de foco na eficiência e colaboração interna para um foco na eficiência e cooperação entre empresas (externa).

A terceira etapa consiste de duas partes que devem ser efeti-

vadas concomitantemente e em perfeita sintonia: implantação das *best practices* e redesenho dos processos. Um conhecimento detalhado das *best practices* e seus requisitos é essencial para que os processos possam espelhar a nova forma de trabalho. É importante ressaltar que o redesenho dos processos deve considerar tanto as atividades internas quanto as externas, pois a palavra de ordem atualmente é integração (interna e externa). Outro fator importante a se considerar é que práticas como gerenciamento de categorias e reposição contínua implicam na quebra das barreiras entre as empresas.

Uma vez que todos os processos tenham sido projetados e suas atividades detalhadas, é possível estabelecer as responsabilidades e competências da empresa e de cada parceiro (quarta etapa). Nesta etapa, as informações levantadas no diagnóstico são essenciais, sobretudo aquelas referentes à cadeia. A quinta etapa consiste da elaboração da nova estrutura organizacional. Esta etapa é dividida em duas partes: a macro-estrutura e a estrutura básica. Em primeiro lugar, com base nos elementos do diagnóstico, da visão/estratégia e dos novos processos define-se a macro-estrutura da organização. No delineamento da macro-estrutura devem ser considerados apenas os processos essenciais ao desenvolvimento do negócio, sejam estes operacionais, de apoio ou gerenciais. Com base nestes processos essenciais e estrategicamente importantes, são estabelecidas as fronteiras organizacionais que maximizam a eficiência e eficácia dos processos interfuncionais, criando os principais quadros do novo organograma.

Figura 2 - Modelo esquemático do Método de Redesenho da Estrutura Organizacional para a adoção de ECR



Esta atividade de detalhar a estrutura organizacional a partir de uma macro-estrutura calcada nos principais processos possibilita uma melhor compreensão da organização e suas reais necessidades refletindo a maneira que a organização opera, considerando os fluxos de informações, produtos e pessoas.

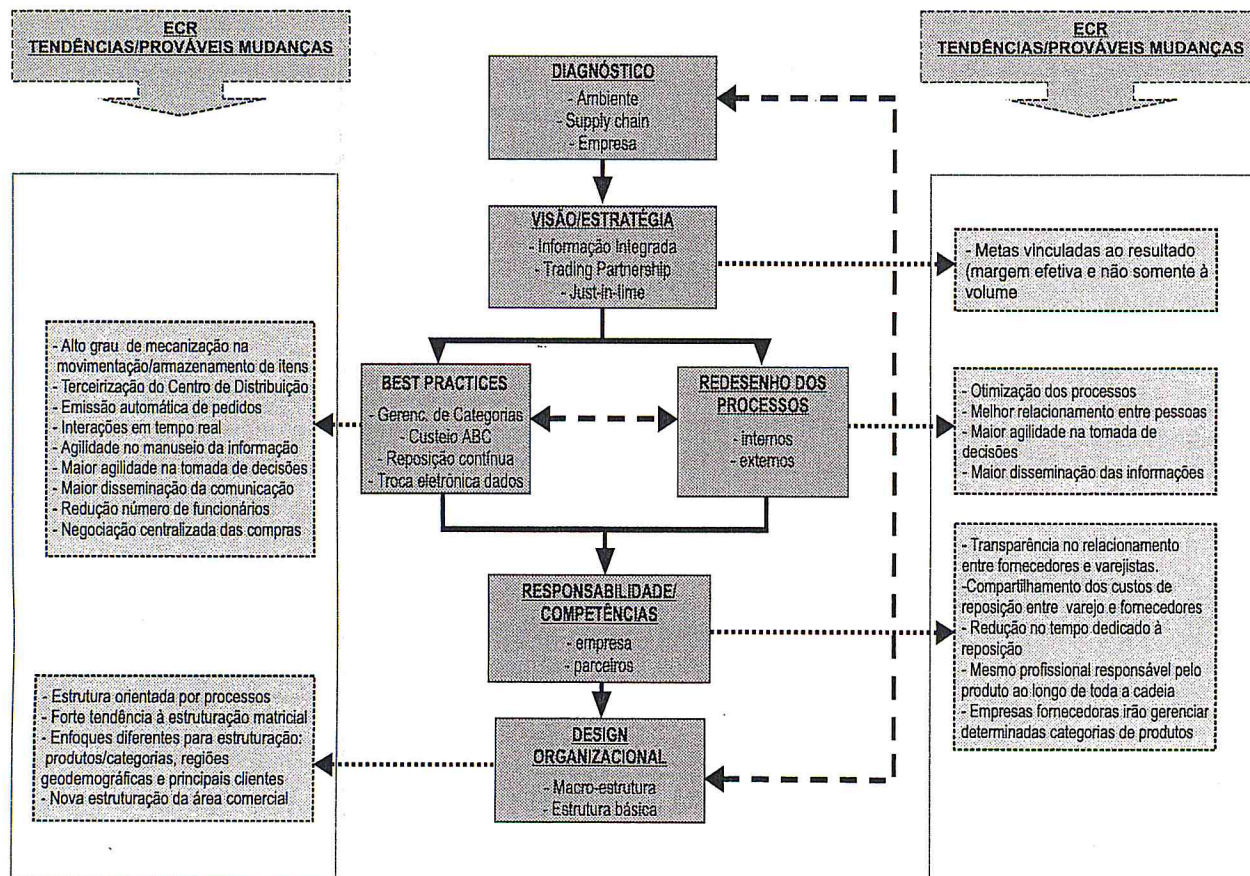
Ainda na etapa de *design* organizacional, é necessário elaborar a micro-estrutura, ou seja, verificar alternativas de grupamentos departamentais que viabilizem o fluxo dos processos garantindo assim, a máxima qualidade na prestação do serviço e maior flexibilidade do sistema para atender prontamente às necessidades do cliente, reduzindo os tempos de ciclo dos serviços prestados, o retrabalho e conseqüentemente o custo de toda a operação. No caso

do ECR, as estratégias e as *best practices* devem ser cuidadosamente consideradas nesta etapa, uma vez que elas estabelecem as diretrizes dos novos processos. Esta é uma das partes vitais para assegurar que a nova estrutura corresponda à necessidade de descentralização da ação e proximidade com clientes - objetivo primordial da estratégia da *Efficient Consumer Response*.

O método proposto considera também a necessidade de revisões contínuas das suas diversas etapas, reconhecendo assim a característica marcante do atual ambiente de negócios: a mudança.

O conhecimento e compreensão da organização e seus processos, o reconhecimento da transitoriedade de qualquer estrutura, e uma projeção das possíveis mu-

Figura 3 - Tendências ou prováveis mudanças da implantação do ECR em cada uma das etapas do Método de Redesenho Organizacional



danças asseguram as bases necessárias para a definição de estratégias de reestruturação organizacional. Tais conhecimentos constituem um pano de fundo para o gerenciamento da estratégia adotada. A figura 3 ilustra as prováveis grandes mudanças organizacionais decorrentes da adoção do ECR em cada uma das etapas do método.

7. Considerações Finais

O contexto global no qual as empresas atuam mudou radicalmente. De uma forma muito sintética mudaram: o chamado macro-ambiente, as forças da competição e a própria empresa. A tendência mundial de globalização e os avanços da tecnologia relacionada à gestão têm forçado as empresas a passarem por transformações organizacionais no sen-

tido de acompanhar e atender às novas demandas do mercado consumidor.

Fica, assim, evidente o desafio que nos é imposto, ou seja, entender o momento em que vivemos, equacionar o impacto que todas essas transformações causam nas empresas onde atuamos, gerar novas alternativas de ação e, a partir daí, trilhar caminhos buscando, acima de tudo, competitividade neste cenário em constante alteração.

A integração nos diversos níveis organizacionais, tem sido amplamente discutida, na literatura científica e de negócios, como alternativa viável às novas demandas do mercado. O Efficient Consumer Response - ECR surgiu no varejo de alimentos em resposta à necessidade de integração entre as diversas áreas e participantes da cadeia de abastecimento.

O argumento principal deste artigo é que a integração da cadeia não pode ser obtida se a organização não estiver internamente estruturada a partir dos seus novos processos, sendo estes gerenciados e interligados com todos os participantes da cadeia para alcançar os objetivos propostos de atender melhor os clientes.

Neste sentido, este artigo defende que o sucesso da adoção do ECR, como uma estratégia de integração da cadeia de abastecimento, depende do estabelecimento de uma nova visão da organização, ou seja, uma organização estruturada por processos, vista de forma horizontal. Todas as atividades precisam ser abordadas a partir da sua participação nos processos que produzem as saídas da organização e sua interação com os demais integrantes da *supply chain*.

Esses processos precisam ser cuidadosamente mapeados e até mesmo redesenhados de acordo com as principais práticas necessárias ao funcionamento do ECR, possibilitando uma maior integração e otimização das diversas atividades da empresa e da cadeia de abastecimento.

O método de redesenho organizacional proposto não pretende ser conclusivo, muito menos

definitivo. Mas espera-se que possa contribuir para despertar a atenção para a necessidade de uma visão integrada e interdisciplinar que possibilite um repensar fundamental da organização e do seu negócio.

Apesar de reconhecer que mudanças em sistemas organizacionais são complexas e dependem de mudanças culturais, este método se limita a propor linhas gerais que possam guiar o delineamento organizacional. Este estudo não contempla questões como resistência à mudança, cultura e clima organizacional.

Apesar do método proposto não dar a devida ênfase ao papel da cultura e das pessoas na elaboração de uma estrutura ele assume que um dos passos mais importantes na viabilização da integração das atividades é garantir que todos as pessoas na organização tenham a visão de processos integrados e sejam preparadas para absorver e se adequar às grandes mudanças que ocorrerão no seu trabalho. Um dos fatores de sucesso à adoção de qualquer método está em compreender que o seu desenvolvimento se dá fundamentalmente por meio das pessoas, que, efetivamente, promovem a transformação organizacional.

Referências Bibliográficas

- BUZZELL, R. D. *Channel Partnership Streamline Distribution*. Sloan Management Review, Cambridge, vol. 36, issue 3, p. 85-95, Spring 1995.
- DONALDSON, L. *Teoria da Contingência Estrutural*. Handbook de Estudos Organizacionais/organizadores da edição brasileira Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fisher - São Paulo, Atlas, 1998.
- CLARK, T. H. *Interorganizational Business process redesign: merging technological and process innovation*. Journal of Management Information Systems, vol. 13, issue 2, pp 9-28, Fall 1996.
- COX, Andrew e LAMMING, Richard. *Managing supply in the firm of the future*. European Journal of Purchasing and Supply Management. Vol. 3, No. 2, pp 53-62, 1997.

- DYER, J. H and OUCHI, W. *G.Japanese-Style Partnerships: giving companies a competitive edge*. Sloan Management Review, vol 34, no. 1, p. 51-63, Fall 1993.
- ELLERAM, Lisa M., "Supply Chain Management. The Industrial Organisation Perspective". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 21, No 1, 1991, page 13.
- FERNIE, John. *International Comparisons of Supply Chain Management in Grocery Retailing*. The Service Industries Journal, London, vol. 15, issue 4, p. 134-139, Oct. 1995.
- HAMMER, M. *Reengineering Work: don't automate, obliterate*. Harvard Business Review, p. 104-112, July/August 1990.
- HARLAND, C.M. *Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks*. British Journal of Management, vol.
- HARRIS, J. K et al. *Efficient Consumer Response (ECR): a survey of the Australian grocery industry*. Supply Chain Management, volume 4, number 1, pp 35-42, 1999.
- KEN, Hean & TATPARK, S. Y. *To Market, to Market: The changing face of grocery retailing*. Long Range Planning, London, vol 30, issue 6, Dec. 1997.
- KUMAR, N. *The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships*. Harvard Business Review, vol. 74, issue 5-6, p. 92-106, Nov/Dec. 1996.
- MOHR, J. and SPEKMAN, R. *Characteristics of partnership success: partnership attribute, communication behavior and conflict resolution techniques*. Strategic Management Journal, vol 15, p. 135-152, 1994.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 1996.
- NADLER, D. A. et al. *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- QUIGLEY, J. V. *Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm*. São Paulo, Makron Books, 1994.
- PRICE WATERHOUSE COOPERS, ECR Brasil - Visão Geral: Potencial de redução de custos e otimização de processos. Sêite ECR Brasil - Resposta Eficiente ao Consumidor. São Paulo, ECR Brasil, 1998.
- RAYPORT, J. F. and SVTOKLA, J. J. *Exploiting the Virtual Value Chain*. Harvard Business Review, p. 75-85, November/December 1995
- ROCKART, J. F et al. *Eight Imperatives for the New IT Organizations*. Sloan Management Review, p. 43-55, Fall 1996.
- RUMMLER & BRACHE. *Melhores Desempenhos das Empresas*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- SCOTT, W. R. *Organizations: rational, natural, and open systems*. New Jersey, Prentice Hall, 1981.
- SHERMAN, R. J. *Collaborative planning, forecasting & replenishment (CPFR): Realizing the promise of efficient consumer response through collaborative technology*. Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 6, issue 4, p. 6-9, Fall, 1998.
- SNOW, C.C. et al. "Managing 21st Century Network Organizations". *Organizational Dynamics*, Winter, 5-19, 1992.
- VENKATRAMAN, N. *IT-Enabled Business Transformation: From automation to business Scope Redefinition*. Sloan Management Review, p. 73-87, Winter 1994.
- ZUBOFF, Shoshana. *Automatizar/Informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 80-91, No./Dez. 1994.
- WOOD, T. J., ZUFFO, P. K. *Supply Chain Management*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v38, p. 55-63, Jul/Set. 1998.