

Just in time e efficient consumer response: um estudo sobre a correlação entre as duas filosofias de administração e abastecimento

KARLA VAZ SIQUEIRA CAÑETE

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil
karla.canete@gmail.com

DENÍLSON LUIZ DE CARVALHO

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil
denicarvalho33@gmail.com

HAMILTON POZO, PH.D.

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – SP - Brasil
h.pozo@faccamp.br

Resumo - As organizações vivem em um constante processo de busca por alternativas que as auxiliem a reduzir custos operacionais, mantendo a qualidade e neutralizando a concorrência. Trabalhar com o mínimo possível de recursos, a fim de manter a eficiência operacional tem sido uma grande meta almejada pelas empresas. Dentro desta linha, em meados de 1960 nasceu no Japão o *Just in Time* (JIT) e cerca de trinta anos mais tarde os varejistas implementaram o conceito de *Efficient Consumer Response* (ECR) nos Estados Unidos. O principal objetivo deste artigo é verificar se existem correlações entre o JIT e o ECR. Para isso, constituiu-se um referencial teórico sobre as duas filosofias e em seguida realizou-se uma pesquisa bibliográfica com características qualitativas, que se valeu dos estudos de vários autores para consubstanciar o trabalho. Como resultado, pretende-se contribuir para que as empresas melhor utilizem esses conceitos e os benefícios que podem proporcionar à gestão do negócio.

Palavras-chave: *Just in Time*, Resposta Eficiente ao Consumidor, Modelos de Gestão.

Abstract - *Organizations live in a constant process of looking for alternatives that could help them reduce operating costs while maintaining quality and neutralizing competition. Working with minimal resources, in order to maintain operational efficiency has been a major goal desired by companies. Within this line in mid-1960 was born in Japan Just in Time (JIT) and about thirty years later retailers have implemented the concept of Efficient Consumer Response (ECR) in the United States. The main objective of this paper is to check for correlations between the ECR and JIT. For this constituted a theoretical framework on the two philosophies and then carried out a literature search with qualitative*

characteristics, which earned the studies of several authors to substantiate the work. As a result, we intend to help companies better utilize these concepts and the benefits it can provide to the business management.

Keywords: *Just in Time, Efficient Consumer Response, Management Models.*

1. Introdução

A concorrência nos diversos setores da economia traz consequências na dinâmica do mercado. Para o consumidor, a variedade de produtos, serviços e empresas possibilita um ganho na qualidade, interfere nas oportunidades de escolha e propõe uma política de preços que acaba se tornando vantajosa para o cliente. Por outro lado, as empresas precisam aprender a lidar com estes fatores mantendo a sua fatia de mercado, garantindo padrões de qualidade, sem perder a lucratividade, esta última considerada como a razão de existir de qualquer atividade comercial. É importante lembrar que:

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. (PORTER, 1989, p. 33).

Nesse cenário, sai na frente aquele que consegue viabilizar um modelo de negócio que proporcione um bom relacionamento com todos os elos da cadeia de suprimentos, visando garantir abastecimento correto, diminuição dos ativos imobilizados, boa logística de entregas e informação suficiente que proporcione confiabilidade do processo.

Dentro deste contexto, as organizações, para que se tornem atuantes no mercado, devem possuir uma estratégia de operações. De acordo com Slack e Lewis (2009), operações são atividades de gerenciamento de recursos e processos responsáveis pela entrega de mercadorias e serviços. Em equipes de trabalho, mesmo que não exista um cargo ou setor específico para isso, há uma função operação que vai tratar das entradas de recursos, em seguida da transformação e então a saída de produto ou serviços.

Da mesma forma que se definiu o conceito de operações, faz-se necessário verificar o significado de estratégia. Apesar de ser utilizada regularmente no cotidiano, explicar o que quer dizer nem sempre é fácil. De acordo com Mintzberg et al. (2003), a estratégia pode ser definida como um plano, um pretexto ou uma manobra para superar um oponente ou concorrente.

A estratégia de operações é essencial para que a empresa possa se estabelecer no mercado com superioridade competitiva; é por meio dela que as organizações são capazes de dominar novas tecnologias, garantir a flexibilidade, administrar cadeias de abastecimentos ágeis e eficientes e assim reduzir continuamente os custos do negócio, desenvolvendo um processo de melhoria contínua.

Nessa linha, a partir dos anos 60, surgiu um sistema de administração da produção que sugere que as matérias-primas ou produtos não devem ser comprados, transportados ou produzidos antes da hora considerada ideal, conhecido como *Just in Time (JIT)*. A filosofia JIT difundiu-se na indústria japonesa, conforme diz Slack et. al. (2002) quando coloca que as dificuldades econômicas pelas quais o Japão passava obrigou as empresas a se utilizar de um modelo de eficiência em manufatura.

Passadas algumas décadas, as redes de supermercado americanas viram-se em um impasse com relação à manutenção de um grande estoque para atender à demanda de mercado. Com o advento das novas tecnologias, verifica-se a possibilidade de se trabalhar de acordo com a necessidade também no setor de varejo. O que a princípio parece uma ideia inovadora pode ter sido um novo olhar sob um conceito anteriormente difundido. Nessa linha de pensamento, Kotzab (1999) argumenta que o ECR é o nome atribuído à estratégia logística baseada no sistema *Just in Time*. O que se mostra coerente, pois conforme Ferreira e Cattini (2003) as duas estratégias abordam esforços coordenados entre fabricantes, atacadistas e varejistas. O principal objetivo deste artigo é verificar se existem correlações entre o JIT e o ECR. De maneira secundária, pretende-se contribuir para que as empresas enxerguem, a partir desta correlação entre os conceitos, os benefícios que eles podem trazer à gestão do negócio. Nem todas as empresas têm oportunidade de implantar o modelo JIT ou o ECR por completo, pois isso é resultado de um processo que envolve toda a empresa e sua cadeia de fornecedores, normalmente demanda mudanças de comportamento e processos de adaptação. Além disso, o JIT por ser conhecido na indústria e o ECR no varejo e, na maioria das vezes, em empresas de grande porte como se refere a publicação ECR BRASIL (2000) quando relata os casos de ECR da Gessy Lever, Sonae, Coca-Cola e Makro, a realidade das pequenas empresas torna-se distante da possibilidade de utilização dos conceitos destas filosofias. A correlação que se faz neste artigo visa trazer benefícios àquelas organizações que querem se valer das práticas e que podem se utilizar do melhor das duas filosofias para implantar um modelo de gestão por assim dizer, customizado, fazendo uma reengenharia dos seus processos. Nesse sentido, o artigo destaca alguns fatores levantados pelos autores como de relevância para uma boa gestão, como a redução de custos ou o aumento da lucratividade, a reposição contínua e fluxo contínuo, redução de estoques e finalmente o estreitamento das relações com os fornecedores, assim buscando proporcionar maior compreensão dos conceitos. Para isso, o artigo constituiu-se primeiramente de um referencial teórico sobre as duas filosofias e em seguida realizou-se uma pesquisa bibliográfica baseada nos estudos de vários autores para consubstanciar o trabalho. Pode ser considerada qualitativa e descritiva, pois visa observar sob a ótica de outros trabalhos a correlação de conceitos a fim de fornecer subsídios para que as empresas melhorem a proposta de gestão.

2. Referencial Teórico

A constante busca pela diminuição de custos, que permita atender as necessidades dos *stakeholders* e ainda permanecer competitivo, vem através de abordagens como o *Just in Time*, que pode ser considerada uma forma disciplinada que visa eliminar desperdício e aprimorar a produtividade. Conforme afirma Slack et. al. (2002), JIT significa produzir bens e serviços na hora em que são necessários, evitando que se formem estoques se forem feitos antes e nem fazendo os clientes esperarem produzindo depois. Originalmente desenvolvido pelos japoneses, bastante utilizado pela *Toyota Motor Company* e largamente conhecido como um modelo de produção na busca pela qualidade e redução de custos na indústria automobilística, o JIT possui foco principalmente na redução de estoque como forma de eliminar desperdício; para que isso ocorra é

necessário fortalecer alguns itens dentro da organização, como a gestão dos recursos humanos, melhorar os recursos financeiros, obtendo maquinário mais novo e até de dimensões inferiores. As empresas buscam inevitavelmente uma forma eficaz de manter balanceada a equação custos e atendimento ao cliente, tendo como foco o valor percebido, que conforme Kotler (1998), pode ser definido como o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará e os custos para a sua aquisição, isso se comparado com a concorrência. Um dos problemas apontados pelo mercado é com relação à manutenção de estoques seja para a produção, seja para o atendimento da demanda junto ao consumidor. Assim como concorda Pozo (2004) quando assevera que se deve buscar um balanceamento dos custos de armazenagem, de pedidos a fim de atender cada vez melhor a demanda de mercado, respeitando as expectativas dos acionistas. O modelo JIT veio aproximar os elos da cadeia de suprimentos, pois ele só funciona a contento se houver sinergia entre os envolvidos – clientes e fornecedores.

Para serem totalmente eficazes no ambiente competitivo de hoje, as empresas devem expandir seu comportamento integrado, de modo a incorporar clientes e fornecedores. Essa extensão, que se dá pela integração externa, é o que se chama de gerenciamento da cadeia de abastecimento (BOWERSOX E CLOSS 1996, p. 33).

Nesta integração, um dos envolvidos é o setor de varejo, mostrando em sua maioria, que para manterem-se competitivas e alcançarem o nível de serviço esperado pelo consumidor frente à concorrência, têm estabelecido um modelo de negócio no qual se percebe a manutenção de níveis de estoque mínimo. De acordo com a visão de Ballou (1993), manter certo nível mínimo de estoques torna-se necessário para a empresa, haja vista a atual conjuntura na qual se percebe que a melhor maneira de atender o consumidor na hora certa, na quantidade certa e com o produto adequado seja a manutenção de um pequeno estoque que possa servir de base para atender as oscilações entre demanda e suprimento.

Por outro lado, a manutenção de estoques implica em alguns desafios, como se refere Bornia (2002), os estoques são desperdícios, visto que não acrescentam valor ao produto e demandam gastos. Quando o problema está em relação à gestão inteligente de recursos e principalmente do ponto de vista financeiro, é preciso lembrar que estoque é investimento e conta como parte do capital da empresa, por isso quanto maiores os estoques, maior é o capital total empenhado.

O fato é que para as empresas de varejo, não ter o produto no momento da necessidade do cliente implica em prejuízo para a empresa, pois perde a venda e, pior, pode perder o cliente, que não volta mais à loja.

A fim de procurar solucionar este impasse de não manter o estoque que imobiliza parte do capital financeiro da empresa, nem correr o risco de não atender às expectativas dos clientes, um outro formato de administração se propõe a dar uma resposta rápida ao consumo, conhecido como *Efficient Consumer Response* (ECR).

De acordo com Ângelo e Siqueira (2000), o movimento ECR surgiu nos Estados Unidos, no fim da década de 80, como resposta dos supermercados, que vinham perdendo espaço para a rede *Wal Mart* e para novos formatos de loja, tais como os clubes de desconto e as grandes lojas.

Segundo Ghisi e Silva (2006), o conceito de ECR pretende ser enxergado como uma inovação gerencial, uma estratégia a ser utilizada principalmente na indústria de supermercados, que envolve distribuidores e fornecedores, nesta cadeia de abastecimento, para que possam trabalhar de forma conjunta, na intenção de proporcionar maior valor ao consumidor final. Segundo Churchill e Peter (2000), o valor para o cliente representa a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços. Este valor viria tanto em uma potencial diminuição dos preços, já que os custos com manutenção de estoques cairiam e os ativos imobilizados poderiam ser utilizados pelo varejo como forma de investimento em tecnologias que melhor viabilizassem o negócio.

A Associação ECR Brasil assim define:

ECR é um movimento global, no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática, etc.) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações. (ECR BRASIL, 2013)

A utilização do ECR passa muito mais por uma postura diferenciada de cuidar dos negócios em que as empresas acabam compartilhando problemas, dificuldades e informações com a intenção de conjuntamente encontrar melhores soluções possíveis de uma maneira estratégica.

O modelo de funcionamento do ECR está alicerçado, na informação sobre a procura e não em previsões de vendas. Estas informações podem ser obtidas diretamente nos pontos de venda; em seguida elas são transmitidas por meios eletrônicos para montante, permitindo a redução de tempos de ciclo, custos e desperdícios.

Como o mercado do varejo tem a característica de depender de estoque imediato já existente para suprir seus clientes que, no varejo, tornam mais difíceis as previsões de produção. Por isso, o varejo tende a exigir a produção empurrada e muitas vezes a distribuição escalonada, em que o estoque fica num centro de distribuição próximo da loja. Ballou (2001) destaca que a produção puxada é a filosofia que tem o objetivo de demonstrar cada ponto de estocagem dependente de todos os outros canais da empresa. Nesta produção a previsão de demanda e a determinação das quantidades de reabastecimento são feitas considerando somente a situação em que o setor de reabastecimento se encontra. Já Corrêa, Giansi e Caon (1997), definem produção puxada como uma produção sob encomenda qual não se planeja ter produtos acabados em estoque, ou mesmo produtos para se produzir anteriormente ao pedido.

Pode-se também distinguir os conceitos de empurrar e puxar do ponto de vista do marketing. Desta forma pode-se entender que empurrar significa que as empresas “empurram” os produtos, utilizando a força de vendas, por meio de políticas de preços atraentes e outras soluções. Já puxar, são os clientes que “puxam” os produtos, incentivados pelo atrativo da publicidade e das promoções.

Então, para que o modelo ECR seja implantado há que se alterar a prática na gestão do negócio, como mostra a figura 1, onde se pode perceber a necessidade de alterar radicalmente o modo de agir do que se faz tradicionalmente.

Quadro 1 – Comparação entre os modelos tradicional e atual de abastecimento.

MODELO TRADICIONAL	MODELO ATUAL
Planejamento – Responsabilidade de Vendas	O consumidor está no comando
Empurrar estoques para o consumidor	Estoques puxados pela demanda
Quantidade depende do feeling do comprador / vendedor	Vendas são calculadas pelo que realmente é comprado no Ponto de Venda (PDV)
Vendedores “tiradores de pedido”	Envolvimento dos gestores no processo
Baixa frequência mensal de pedidos	Alta frequência mensal de pedidos – giros de estoques maiores
Negociação igual a Reposição	Negociação diferente de reposição
Comunicação tradicional	Sistemas tipo EDI e Internet para solicitação de compra / pedido
Enfoque no dia a dia	Abastecimento estratégico
Ações tomadas de forma isolada	Ações conjuntas com os fornecedores
Visão: fornecedor e item	Categorias estratégicas
“Vender ao varejo”	“Vender pelo varejo”

Fonte: Adaptado de ECR Brasil (2000).

No atual modelo de abastecimento, quem comanda a força de vendas é o consumidor, que aciona o *input* da compra, isso força a empresa a trabalhar com um alto nível de informação no seu canal, mantendo um relacionamento mais estreito com os fornecedores e necessitando de um equipamento eficiente de tecnologia da informação ligado à internet a fim de atualizar dados em tempo real.

A experiência de antigos vendedores baseada no feeling é dispensada pela informação adquirida no controle realizado no ponto de venda e, com isso, a margem de erro diminui, trazendo assertividade ao sistema.

3. Método

A fim de orientar a prática científica, o pesquisador conta com o método. É por meio dele que se consegue organizar o trabalho e, desta forma, planejar como será desenvolvida a pesquisa. A forma escolhida para se trabalhar foi a de analogias que “é uma comparação entre dois conceitos diferentes por meio da descrição de um elemento e outro” (VERGARA, 2005, p. 37). Ainda segundo Vergara (2005), neste método deve-se definir um tema, em seguida é feita uma análise bibliográfica, descreve-se cada um dos elementos a que se pretende estudar, interpretam-se os dados coletados; na sequência, analisam-se as semelhanças e diferenças para formular uma conclusão sobre o exposto.

O estudo aqui apontado caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa descritiva, por analisar uma mudança de comportamento e mentalidade empresarial e tem como principal questionamento verificar se existem correlações entre o JIT e o ECR. Para isso, foi realizado um levantamento dos trabalhos de alguns autores, no que tange ao que se publicou sobre as duas filosofias estudadas. Em seguida, elencaram-se pontos em comum, considerados pelos autores deste artigo como importantes para uma boa gestão, que foram destacados em um quadro no qual se calculou a porcentagem de ocorrência do mesmo termo em estudos de autores diferentes sobre os dois assuntos a fim de correlacionar a incidência de conceitos. Esta escolha dos fatores destacados no quadro 3 se fez importante pela própria recorrência com que apareciam quando da análise dos conceitos. Considera-se pertinente destacar o fato de que trabalhar com dados secundários em vez de dados primários traz algumas limitações a este trabalho.

4. Análise dos resultados da pesquisa

A pesquisa foi realizada em onze publicações entre livros e artigos. O resultado pode ser visto no Quadro 2 que mostra as principais características sob a visão de especialistas selecionados pelos autores do artigo, a fim de fundamentar a correlação.

Quadro2 – Os conceitos de *Just in Time* e *Efficient Consumer Response*

JUST IN TIME	EFFICIENT CONSUMER RESPONSE
De acordo com Nogueira (2012), <ul style="list-style-type: none"> • Redução de estoques; • Eliminação de desperdício; • Manufatura de fluxo contínuo; • Esforço contínuo na resolução de problemas. 	De acordo com Nogueira (2012), <ul style="list-style-type: none"> • Diminuição dos custos totais do sistema; • Redução dos estoques; • Redução dos bens físicos; • Distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto; • Sistema sem papéis; • Aumento do giro de estoque; • Otimização de tempo.
De acordo com Dias (2011), <ul style="list-style-type: none"> • Produção sem estoques ou estoque zero; • Eliminação de desperdício; • Melhoria contínua; • Puxar a produção de acordo com a demanda; • Eliminar problemas do processo; • Eliminação de defeitos; • Redução de tempos de preparação; • Desenvolvimento de fornecedores com as mesmas ideias. 	Segundo Ching (2001), <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de categoria; Reposição contínua (uma adaptação do just in time para supermercados); • benchmark das melhores práticas; • Pedido acompanhado por computador; • Automação da emissão de pedido por computador; • Registro de movimentação de mercadorias realizada por leitura óptica e recebimento eletrônico.
Segundo Ballou (1993), <ul style="list-style-type: none"> • Evitar manutenção de estoques; • Ressuprimento frequente; • Pequenos lotes; • Redução de estoques; • Informação substitui os estoques; • Fornecedores são considerados primordiais; • Informações compartilhadas entre clientes e fornecedores. 	Patto e Afonso (2009) colocam, <ul style="list-style-type: none"> • Gera ganhos significativos para a empresa; • Redução de estoques; • Prevenção de falta de mercadorias; • Adequação dos espaços no depósito; • Possibilita maior conhecimento do cliente.
De acordo com Arnold (1999), <ul style="list-style-type: none"> • Produção em fluxo; • Flexibilidade de processo; • Administração da qualidade total; • Manutenção produtiva total; • Fluxo ininterrupto; • Melhoria contínua de processo; • Parceria com fornecedores; • Envolvimento total dos funcionários. 	Ângelo e Siqueira (2000) colocam, <ul style="list-style-type: none"> • Reposição contínua; • Sortimento; • Promoção; • Introdução eficiente de produtos; • Estoque gerenciado pelo fornecedor; • Otimizar estoques e espaços; • Pedidos feitos pelo computador; • Maximizar os benefícios de todo o sistema de promoção de venda ao varejo e ao consumidor final.
Para Martins e Laugeni (2006),	Bertaglia (2009) diz,

<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação de desperdício; • Aumento do retorno do capital investido; • Estoques menores; • Custos mais baixos; • Melhor qualidade do que os sistemas convencionais; • Utilização da capacidade plenas dos colaboradores; • Aumento da lucratividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos; • Redução de capital de giro; • Redução de ciclos de tempos; • Melhoria na disponibilidade de espaço; • Colaboração na cadeia de demanda e abastecimento; • Maior retorno em investimento.
Slack et. al. (2002) elucidam, <ul style="list-style-type: none"> • Manufatura enxuta; • Manufatura de fluxo contínuo; • Manufatura de alto valor agregado; • Produção sem estoque; • Redução desperdício; • Manufatura veloz; • Manufatura de tempo de ciclo reduzido. 	Para Rojo (1998), <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da eficiência do canal; • Simplificação; • Padronização e racionalização dos processos; • Redução de custos; • Troca de informações entre varejistas e seus fornecedores.

Fonte:Elaborado pelos autores.

Quando se observam os conceitos apresentados, verifica-se que preconizam a diminuição e eliminação do estoque por meio de uma integração mais eficaz e próxima com a cadeia de abastecimento, sugerindo a necessidade de se ter mecanismos de controle sérios e um nível ótimo de informação entre todos os seus atores. Outro ponto relevante se refere ao alto grau de confiança entre os membros desta cadeia, a fim de que se possa trabalhar com informações sigilosas e de grande complexidade sem correr o risco de deixar vazar dados importantes que poderiam facilmente ser usados pela concorrência, dada a importância que se tem de manter a informação transitando entre empresas e fornecedores.

No Quadro 2, é possível notar que, mesmo um dos modelos tendo sido essencialmente devotado à produção industrial, forneceu diretrizes para que outros setores como o varejo, se apropriassem de algumas de suas ideias para melhorar e enxugar as suas operações. Colabora com esta correlação das duas filosofias Stermann (2000), quando diz que a política conhecida como ECR - Resposta Eficiente ao Consumidor é o *Justin Time* do século XXI.

Fazendo-se uma síntese da correlação entre as duas filosofias, foi elaborado o Quadro 3, com o resumo em que foram contabilizadas as frequências com que os fatores relevantes apareceram nas definições dos autores pesquisados.

Não coincidentemente tais fatores podem ser considerados como de importância para o ganho de competitividade empresarial. São eles a redução de custos e/ou o aumento da lucratividade, reposição contínua ou fluxo, redução de estoques e relacionamento estreito com os fornecedores.

Quadro 3 – Frequência dos fatores correlacionados

Conceito	Redução de custos / Aumento da lucratividade	Reposição contínua / fluxo	Redução de Estoques	Relacionamento estreito com os fornecedores
JIT	17%	50%	83%	50%
ECR	67%	33%	50%	50%

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: Os quatro itens que mais se repetiram nas definições de JIT e ECR dos livros e artigos pesquisados foram contabilizados e transformados em percentuais para indicarem a frequência.

Analisando-se o quadro, verifica-se que 67% dos autores pesquisados admitem que exista aumento de lucratividade ou redução de custos com a utilização do ECR, o que também se observa com a utilização do JIT, mesmo em menor proporção; do mesmo modo a reposição contínua é considerada outro fator aderente às duas filosofias, pois o item subsequente de redução de estoque é característica que implica em um fluxo contínuo, sem falhas, mas com otimização de material. Por fim, a estreita interação com a cadeia de fornecimento, em que tanto cliente, quanto fornecedor devem estar cientes da importância de se manter o fluxo de informações fiéis e constantes, baseados em dados reais e não em suposições e probabilidades faz com que o sistema tenda a ficar muito mais competitivo e enxuto do que os modelos tradicionais. Esse fato é considerado relevante em metade dos autores consultados tanto para JIT, quanto para ECR.

Como as características demonstradas são bastante similares, pode-se entender que o processo de ECR sofreu influências anteriores, tendo sido implantado sob as bases do segundo do modelo JIT. Lopes et. al (2011) reforça esta raciocínio quando se refere ao ECR como uma ferramenta de integração logística e que busca agregar valor ao consumidor, otimizando as variáveis de tempo, espaço e custo, o que muito se aproxima das definições do que se entende por *Just in Time*.

É possível perceber que as duas filosofias estão apoiadas na relação de tempo de resposta ao consumidor e do mercado e, portanto, podem ser consideradas mecanismos de melhora na competitividade das organizações.

Como existe a necessidade de manter uma relação de proximidade entre organizações e fornecedores calcada na evolução nos processos de comunicação que vem se tornando cada vez mais confiáveis ao longo dos anos a formatação e a implantação destes conceitos só poderia estar intimamente ligada aos avanços tecnológicos das últimas décadas em termos de sistemas e utilização de internet.

É importante salientar que estas filosofias estão em constante processo de aprimoramento, já que cada organização é uma unidade diferenciada, com ações e necessidades individuais. Concorre para esta visão a ECR Brasil (2000), quando coloca que o ECR sendo um processo contínuo, é certo que as empresas que trabalham com esta filosofia continuarão identificando maneiras mais eficientes de atingir seus consumidores finais, com o intuito de serem competitivas, porque disso depende manterem-se em posição de liderança nos mercados em que atuam.

5. Conclusão

De acordo com o estudo realizado, explica-se que existe correlação entre o *Efficient Consumer Response* e o *Just in Time*, pois alguns fatores se repetem em ambos. JIT e ECR podem ser considerados como estratégias de melhoria da gestão por demonstrarem minimizar custos e aumentar a lucratividade, reduzir o estoque, o que permite à organização gerenciar a quantidade de capital empenhado, realocando ativos financeiros, além de poder contar com um perfil

colaborativo dos parceiros e fornecedores, trabalhando com pedidos mais justos e sem sobras.

Visto que o artigo visitou conceitos de vários autores sobre o JIT e o ECR, a intenção é que permita sugerir aos gestores uma reflexão de como inserir tais conceitos em seus negócios, adequando-os às necessidades individuais, na tentativa de preencher uma lacuna na literatura, sugerindo, portanto que não são conceitos estanques e, em função disso, há um caminho a percorrer por empresas que iniciarem o processo prático de implantação das ferramentas de JIT ou ECR, ou a sugestão da combinação das duas de acordo com a realidade que se apresentar.

Finalmente, o fato de trabalhar com dados secundários trazem algumas limitações a este trabalho o que sugere que se possa fazer uma pesquisa aplicada em outro momento, verificando possíveis variações ou melhorias que estejam sendo implantadas nas empresas na atualidade, que complementariam esta pesquisa.

Referências

ÂNGELO, Cláudio Felisoni de.;SIQUEIRA, João Paulo Lara de. *Avaliação das Condições Logísticas para a Adoção do ECR nos Supermercados Brasileiros*. RAC, v. 4, n. 3, Set./Dez. 2000.

ARNOLD, J. R. Tony. *Administração de Materiais: uma introdução*. Tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL. Saiba tudo sobre ECR. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/saibatudosobreecr.asp>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial*. 4.º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento*. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

BORNIA, A. C. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logistical management: the integrated supply chain process*. New York: McGraw-Hill, 1996.

CHURCHILL JUNIOR; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, Henrique I.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. *Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação*. São Paulo: Gianesi Corrêa & Associados Atlas, 1997.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão. 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

ECR BRASIL. *Reposição Eficiente 2*. Coleção ECR Brasil. São Paulo: Associação ECR Brasil, 2000.

ECR BRASIL. Saiba tudo sobre ECR. 2013. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/saibatudosobreecr.asp>>. Acesso em: 28 ago. 2013.

FERREIRA, Fernando Coelho Martins; CATTINI Junior, Orlando. Estudo sobre a aplicabilidade das técnicas de reposição eficiente no setor de redes de farmácias brasileiras. 1ª Colocação – III Prêmio ECR de Pesquisa. Agosto de 2003. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/includes/baixarArquivo.asp?caminhoArquivo=../downloads/biblioteca/bibl0421.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2013.

GHISI, Flávia Angeli; SILVA, Andrea Lago da. Implantação do Efficient Consumer Response (ECR): um Estudo Multicaso com Indústrias, Atacadistas e Varejistas.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTZAB, Herbert. Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR approaches, *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 14, n. 5/6, p. 364 – 377, 1999.

LOPES, Heloíza Vieira de Souza; SILVA, Jeferson de Souza da; FREITAS, Sílvia Marchito de; SUZANO, Márcio Alves. *ECR: Uma Análise da Aplicação da Resposta Rápida*. Convibra, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2458.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2013.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. Administração da Produção. 2. Ed. rev., aum. e atual – São Paulo: Saraiva, 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; Quinn, James Brian; GHOSHAL, Sumatra. O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

MOURA, Benjamin. Logística: conceitos e tendências. Lisboa. Centro Atlântico, 2006.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. Logística Empresarial: Uma visão local com pensamento globalizado. São Paulo: Atlas, 2012.

PATTO, Angela Ramalho e AFONSO, Bruno Pellizzaro Dias. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 9, n. 2, p. 1-20, ago./dez. 2009.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 3.º edição. São Paulo: Atlas, 2004.

RAC. Revista de Administração Contemporânea, vol. 10, núm. 3, julho-setembro, 2006, pp. 111-132, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração Brasil. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-5552006000300007>. Acesso em: 20 jun. 20013.

ROJO, F. J. C. (1998). Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart e JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 2.º edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. Estratégia de Operações. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2009.

STERMAN, J. D. Business Dynamics. Systems Thinking and Modeling for a Complex World. New York: Irwin-McGraw-Hill, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.