

## CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS SOBRE *EFFICIENT CONSUMER RESPONSE* (ECR) NO CONTEXTO SUPERMERCADISTA

<sup>1</sup>Fábio Beylouni Lavratti

<sup>2</sup>Nelson Colossi

<sup>3</sup>Marcelo Deluca

### Resumo

A gestão dos estoques em redes supermercadistas é desafiadora com a busca constante por redução de custos e incremento no nível de serviço ao consumidor. Os três principais modos de operação: estoques na retaguarda da unidade de venda, centros de distribuição e Efficient Consumer Response (ECR) são alternativas não exclusivas e com viabilidades diferenciadas para cada situação em particular. O ECR é uma estratégia para a integração entre varejista e fornecedores na cadeia de suprimentos.

### Palavras-chave

ECR; Administração de Materiais; Supermercados.

### Abstract

Supermarket chains' stock management is very defying when searching for cost reduction and increasing the consumer service level at the same time. There are three main ways: to store the materials in the back of the shopping unit, the use of distribution centers and the Efficient Consumer Response (ECR), which are non-exclusive alternatives that show different feasibility results for each particular problem. ECR is a retailer and producer collaborative management strategy used along the supply chain.

### Key Words

ECR; Supply Chain Management; Grocery Industry.

## 1 INTRODUÇÃO

*Efficient Consumer Response* ou ECR é a sigla em inglês do que pode ser traduzido como Resposta Eficiente ao Consumidor. Trata-se, segundo a Associação ECR Brasil, de “uma estratégia da indústria supermercadista na qual distribuidores e fornecedores trabalham

<sup>1</sup> Professor do CAD/UFSC e da UNIVALI. lavratti@yahoo.com

<sup>2</sup> Professor Titular do CAD/UFSC. cpga@cse.ufsc.br

<sup>3</sup> Professor da ÚNICA e da UNIVALI. mdeluca@matrix.com.br

em conjunto para proporcionar maior valor ao consumidor” (ECR BRASIL, 2000). O sistema funciona centrado “na eficiência da cadeia de suprimento como um todo, ao invés da eficiência individual das partes, reduzem-se os custos totais do sistema, dos estoques e bens físicos ao mesmo tempo em que o consumidor tem a possibilidade de escolher produtos mais frescos e de maior qualidade” (ECR BRASIL, 2000).

O presente estudo busca apresentar um quadro de referência teórico sobre o sistema ECR (*Efficient Consumer Response*) em supermercados. Será dividido em quatro partes distintas: a primeira é relativa aos aspectos básicos da gestão de estoques em supermercados, sendo que o ECR não é restrito aos supermercados, apesar de ser esse seu foco principal. A segunda parte do estudo descreve uma estratégia primitiva, porém ainda utilizada na gestão supermercadista, a de manter os estoques na retaguarda da unidade de venda. Na sequência, será comentada uma técnica já bastante difundida na gestão da distribuição física, o estabelecimento de canais com centros de distribuição. Por último, a apresentação do sistema ECR, como uma alternativa viável e já disponível, para a redução de estoques e melhora no nível de serviço ao consumidor.

## **2 ASPECTOS BÁSICOS DA GESTÃO DE ESTOQUES EM SUPERMERCADOS**

Para melhor compreensão do sistema ECR e de sua necessidade ao setor supermercadista, faz-se necessário descrever o ambiente onde os mesmos atuam. A preocupação com os custos envolve a grande maioria das organizações, sejam elas produtoras de bens ou de serviços. Os custos, entretanto, não constituem as únicas preocupações das empresas. Sistemas organizacionais sofrem pressões principalmente de seus ambientes de tarefa, composto por clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos reguladores. Tais fatores ambientais exigem das empresas atenção para um aumento da demanda de consumo, crescimento dos custos operacionais, aumento da competição e tecnologias em constante evolução. De acordo com Thompson (1976, p. 35), “as empresas procuram amortecer as influências do ambiente cercando seus núcleos técnicos de componentes de entrada e saída”. Complementa o autor que, em um ambiente instável, as empresas “procuram suavizar as transações de entrada de saída” (p. 36). Dentre os artifícios de proteção ao núcleo técnico empresarial destacam-se as atividades de marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento, informática, recursos humanos e gerenciamento da cadeia de suprimentos.

A administração de recursos escassos, na afirmação de Martins (2000, p. 4), tem sido o foco das atenções “dos gerentes, engenheiros, administradores e praticamente todas as pessoas

direta ou indiretamente ligadas às atividades produtivas, tanto na produção de bens tangíveis quanto na prestação de serviços”.

A administração otimizada dos recursos utilizados em todo o sistema produtivo pode garantir alta produtividade. Produtividade, relação direta entre o que foi produzido e os recursos empregados, pode significar competitividade organizacional, e quanto mais competitiva a organização, mais ela tende a sobreviver. Ansoff (1983, p. 88), respeito da competência logística das organizações, considera que a responsabilidade estratégica da administração geral “deve sintonizar-se e manter-se pronta a responder ao ambiente imediato, a fim de identificar e compreender, rapidamente, as implicações da mudança, no sentido de determinar os tipos de ação a serem adotados e para orientar sua implementação”.

Uma das formas que as organizações encontram para reagir às pressões externas é o controle e a redução de seus custos, buscando continuamente a melhor relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos. Porter (1998, p. 13) argumenta que “mesmo uma empresa com uma forte posição em um setor não ameaçado por entrantes em potencial usufruirá retornos baixos se ela enfrentar um produto substituto superior ou de baixo custo”. A administração de materiais apresenta-se como uma função que estabelece vantagens competitivas, buscando a otimização da utilização dos materiais na organização.

O termo Administração de Materiais é utilizado para identificar a responsabilidade de um departamento pelos fluxos de materiais a partir do fornecedor, passando pela produção até o consumidor. Na definição de Silva (1986, p. 3), Administração de Materiais engloba “o planejamento, organização, direção, coordenação e controle de todas as tarefas necessárias à definição de qualidade, aquisição, guarda, controle e aplicação dos materiais destinados às atividades operacionais de uma empresa [...]”.

As redes varejistas, em especial as supermercadistas, são o foco deste estudo. Os administradores de redes supermercadistas têm que fazer a escolha de qual opção de gestão de estoques é a mais apropriada para atender contingências, enfrentar coações e controlar variáveis (THOMPSON, 1976, p. 40). O setor varejista é dinâmico e as estratégias são mudadas de acordo com as características do mercado. Os supermercadistas podem optar por manter seus estoques na retaguarda de suas unidades de venda, adotar centros de distribuição ou estabelecer parcerias estratégicas com seus fornecedores na forma de Resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response* - ECR), uma nova iniciativa que tem como foco o aumento da eficiência de cada membro de todo o processo da cadeia de suprimentos para satisfazer melhor, mais rapidamente e a um preço menor as necessidades do consumidor.

Referindo-se ao segmento de supermercados, Ching (1999, p. 70) declara que este tem “operado com margens operacionais muito pequenas e tem estado sob intensa pressão de várias fontes (consumidores, canais de distribuição e custos)”. Wanke (2001) complementa a descrição do contexto empresarial supermercadista afirmando que a procura por incrementos nos níveis de qualidade e produtividade, os mercados globalizados e as novas tecnologias de processamento e transmissão de dados, surgidos recentemente “desempenharam e vêm desempenhando um papel fundamental na mudança das práticas tradicionais de negócios entre duas empresas”. Portanto, já não é mais recomendável às empresas atuarem competindo na relação entre fornecedores e clientes. O modelo tradicional de relacionamento está sendo substituído pelo das alianças estratégicas de longo prazo. Martins (2000, p. 294) afirma que “o importante é estabelecer um relacionamento permanente entre cliente e fornecedor, envolvendo não apenas compras eventuais ou programadas, mas o próprio desenvolvimento de produtos”.

O consumidor, então, passou a ser o foco das atenções. No comércio varejista, assim como em todo o mundo empresarial, é necessário dar atenção a toda a cadeia de fornecimento, sem restrições. O sistema ECR é composto por ferramentas capazes de colaborar na gestão de toda a cadeia de abastecimento das unidades de venda varejista, especialmente para supermercados. Ching (1999, p. 70) descreve o ECR como um conjunto de “ferramentas e estratégias que permitem responder às necessidades crescentes e variadas dos consumidores”.

As redes supermercadistas dispõem de três modelos básicos de gestão de seus recursos materiais: estoques na retaguarda da unidade de venda; centros de distribuição; resposta eficiente ao consumidor (ECR). São alternativas não exclusivas, ou seja, a opção por um modelo não exclui a possibilidade de utilização dos benefícios trazidos pelos outros. Dificilmente algum deles aparece na sua forma pura.

### **3 ESTOQUES NA RETAGUARDA DA UNIDADE DE VENDA**

Empresas comerciais ou industriais têm a necessidade de regular seus fluxos de negócios. Martins (2000, p. 134) considera o estoque como um amortecedor da empresa. Sua melhor analogia, entretanto, é a de que os estoques empresariais se assemelham, em seu funcionamento, com uma caixa d’água, onde a diferença entre as velocidades de entrada e saída terá impacto no nível dos estoques.

Dentre as funções da manutenção de estoques por uma empresa, descritas por Ballou (1993, p. 205), encontra-se a de melhorar o serviço ao cliente: auxilia o serviço de vendas, e quanto maior a demanda, maior a quantidade de produtos a serem entregues. No caso de lojas

de varejo, preços menores do que os praticados pela concorrência são responsáveis por vendas alavancadas. Economia de escala: os custos de aquisição são inversamente proporcionais ao volume de compra. Quanto maior o lote a ser comprado, menor o custo unitário. Proteção contra mudanças de preços em tempo de inflação alta: compras efetuadas em grandes volumes diminuem o efeito do aumento de preços praticado pelos fornecedores. Proteção contra incertezas na demanda e no tempo de entrega: quando não são estáveis o comportamento do cliente e o prazo dos fornecedores, os estoques funcionam para garantir mais segurança. Proteção contra contingências: problemas externos ao alcance da organização têm suas conseqüências diminuídas com estoques dos produtos mantidos na própria loja.

Ao manterem elevados estoques em suas unidades de venda, as redes de varejo consideram importante a observância destes aspectos. Do mesmo modo, a manutenção de grandes estoques nas empresas sempre foi vista como uma forma de garantir competitividade. Níveis elevados de produtos estocados protegiam as empresas contra incertezas e permitiam vantagens na negociação de preços. Não havia alternativa viável para esta situação até o desenvolvimento de tecnologias com o uso intenso de computadores e muita comunicação.

As empresas, entretanto, devem estar conscientes dos custos de manutenção de estoques. Dentre os diversos custos para manter estoques excessivos destacam-se (MARTINS, 2000, 141-142) os custos de armazenagem: quanto maior o estoque, maior a área necessária de depósito. Os custos podem ser de imobilizado ou de aluguel. Custos de manuseio: proporcionalmente ao volume de produtos estocados, maior será a necessidade de pessoas e equipamentos para manuseá-los. Custos com perdas: as chances de perdas de produtos em estoque aumentam com a quantidade de materiais armazenados. O manuseio inadequado pode provocar a inutilização dos produtos. Custos da obsolescência: grande quantidade de material estocado aumenta as chances de passar o prazo de validade de parte dos produtos, por dificuldade de controle ou previsão incorreta de demanda. Custos decorrentes de furtos e roubos: quanto maiores os estoques, maiores as chances de os produtos serem roubados ou furtados, aumentando a necessidade de reforço da proteção do inventário.

Todos estes custos aumentam proporcionalmente ao volume de estoques da empresa. A alta rotatividade e o elevado custo para manter produtos em estoque levaram as organizações a criarem novas formas de estocagem com o uso intenso de automação. O fato de considerarem os estoques como um desperdício levou os japoneses a desenvolverem as técnicas do *just-in-time* com a utilização dos cartões *kanban*.

Em contrapartida, além dos custos para manter estoques excessivos, há a possibilidade de ocorrer o inverso: a falta de estoques. Materiais em falta são decorrentes de excesso de zelo com os níveis de estoque ou de falhas na programação de aquisições. Dentre os custos de manutenção insuficiente dos estoques destacam-se a perda de oportunidade de barganhar preço em função de grandes quantidades. Distúrbios nas atividades de produção ou prestação de serviço, resultando em horas extras, ociosidade de equipamentos e pessoal e ajustes na programação. Contribuição marginal das vendas perdidas. Produção de lotes antieconômicos para atender situações emergenciais. Perda da oportunidade de realizar vendas a clientes potenciais. Custos com compras e transporte decorrentes de aquisições em frequência maior do que a necessária. Compras em condições favoráveis perdidas, geralmente oportunizadas para grandes volumes negociados.

As possibilidades de ocorrência de custos por manutenção insuficiente de estoques exigem grande atenção por parte dos gestores supermercadistas. As redes de supermercados utilizam seus espaços na retaguarda das lojas como apoio aos meios logísticos utilizados. Nem todas as unidades de venda, pertencentes a alguma rede, podem eliminar totalmente sua área de estocagem. Uma área de transferência, entre os veículos e as gôndolas, deve necessariamente existir. Os usuários de sistemas modernos como o ECR e os Centros de Distribuição também precisam, algumas vezes, de espaços na retaguarda de suas lojas, para garantir o abastecimento das gôndolas em caso de atraso na entrega.

Os estoques na retaguarda das lojas são usados em situações onde o ECR e os Centros de Distribuição não apresentam resultados satisfatórios. Os espaços são utilizados para complementar o efeito das compras feitas para toda a rede.

#### **4 CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO**

As operações eficientes são vitais para que as cadeias de supermercados ponham em prática suas estratégias de preço e seleção de produtos. Varejistas de ponta, com preços competitivos e produtos atraentes, necessitam do uso intenso de tecnologias de informatização gerencial de seus inventários e de automação na distribuição dos produtos. A utilização dos melhores sistemas de rastreamento do inventário e das melhores redes de distribuição permite a redução de custos para atender uma determinada área. Christopher (1997, p. 218) aponta que as empresas que possuem liderança em logística parecem ser as que “investem no estado-da-arte da tecnologia de informações”.

O rastreamento do inventário no seu movimento através da cadeia de suprimentos e uma comunicação realmente eficiente são essenciais para controlar os níveis de inventário e

monitorar os custos. Uma rápida e criteriosa reposição das mercadorias nas lojas reduz a probabilidade de lotar os depósitos com produtos indesejáveis e de difícil comercialização. A partir de um centro de comando é possível saber onde se encontram os caminhões de distribuição, para onde se dirigem e qual loja necessita mais suprimentos.

Lewis (1997, p. 3), referindo-se ao controle de inventários, argumenta que “é nitidamente necessário prever o nível futuro de demanda, onde tal demanda pode ser considerada como essencial, sendo ela independente ou dependente”. Com base em uma boa previsão de demanda pode-se estabelecer uma distribuição dos bens com maior acuracidade. Quanto mais tarde for feita a distribuição dos bens, menor a necessidade de estoques e também menor o custo de colocação do produto no mercado, permitindo maior flexibilidade na determinação dos preços ao consumidor.

As redes de varejo, e notadamente as de supermercados, precisam constantemente reduzir seus custos por participarem de um mercado extremamente competitivo. Para o setor empresarial o preço de aquisição do produto não significa necessariamente o custo total. São diversas as variáveis envolvidas na composição do custo, o preço é apenas uma delas. Os custos logísticos são extremamente relevantes em mercados competitivos, assim como as condições de pagamento e o regime tributário.

Revelado o custo do produto, a cadeia varejista tem condições de determinar o preço de venda da mercadoria. Um custo menor em relação aos concorrentes significa a possibilidade de optar por oferecer o bem à venda por um preço mais competitivo ou dilatar a margem de lucro, dependendo das condições de mercado e da estratégia adotada.

Uma forma eficiente de redução de custos é a centralização de aquisição e distribuição de produtos. As redes varejistas, atualmente, estão seguindo a tendência de implantar Centros de Distribuição – CDs, como alternativa para obter seus produtos a custos mais competitivos. A implantação de depósitos que servem diversas unidades de venda tem sido a solução encontrada por diversas cadeias de varejo.

A busca da redução dos níveis de estoque e a construção de um depósito apresentam-se aparentemente de forma contraditória. Entretanto, a centralização das compras pode acarretar vantagens que compensam a existência de um centro de distribuição. Desde que o consumo de bens explodiu no Brasil, com a implantação do Plano Real, as unidades de venda não podem mais dispor apenas dos estoques das prateleiras. E o abastecimento deve ser rápido e eficiente.

Com a utilização de centros de distribuição, a rede varejista recebe as mercadorias em apenas um local que vai servir a toda uma região. A existência de um CD significa que todos os estoques da rede encontram-se consolidados em um único local, facilitando a aquisição e a alocação dos produtos. As unidades de venda têm a vantagem de poder solicitar somente as quantidades necessárias dos produtos a serem comercializados de acordo com a expectativa da próxima reposição. A filosofia do *just-in-time*, segundo Christopher (1997, p. 161), “se baseia na simples idéia que, sempre que possível, nenhuma atividade deve acontecer num sistema, enquanto não houver necessidade dela”. Portanto, os inventários acima das previsões de vendas passam a ser dispensados.

Vale destacar que nem todos os produtos podem ser adquiridos através de centros de distribuição. Os bens considerados regionais, por estarem à disposição de alguma unidade de venda da rede e que não interessam aos demais, podem ser comprados diretamente. O mesmo deve ocorrer com frutas, verduras e legumes, alimentos refrigerados e outros perecíveis, no caso dos supermercados. Estes produtos costumam ser entregues pelo próprio produtor e não são armazenados na retaguarda do mercado.

A aquisição dos demais produtos, por sua vez, deve ser totalmente transferida para o centro de distribuição. Algumas exceções podem ser feitas para fornecedores que tradicionalmente entregam seus materiais rigorosamente de acordo com as especificações contratadas com custos convenientes. No caso de acordos de reposição automática de mercadorias que vão diretamente para as gôndolas, também é recomendado manter a parceria.

A adoção de centros de distribuição é muito valiosa para as redes varejistas por eliminar o problema do recebimento das mercadorias. Muitas unidades de venda encontram-se instaladas em locais de difícil acesso, geralmente em centros de cidades, e acaba provocando a formação de filas de caminhões trazendo produtos de fornecedores distintos. Além da descarga dos veículos e do acondicionamento em depósitos, as unidades de venda têm que dispor de pessoas para efetuarem a conferência do material recebido e das notas fiscais emitidas.

Cada unidade que compõe a rede de varejo necessita fazer constantes levantamentos das quantidades de produtos a serem recebidas dos centros de distribuição. O equilíbrio entre a falta e o excesso de mercadorias tem que ser constante e depende das peculiaridades de cada estabelecimento.

Naturalmente, a total eliminação de estoque nas lojas é muito difícil de se obter. Por isso, uma certa quantidade de determinados produtos na chamada retaguarda da loja ainda se



faz necessária na maioria dos casos, visto que, podem ocorrer atrasos na entrega dos materiais de maior giro, deixando a unidade de venda com suas gôndolas descobertas por algum tempo.

Ainda assim, há a possibilidade, para algumas mercadorias, de sua completa extinção na retaguarda de loja, cedendo espaço para a área de vendas. Os produtos, nesta situação, podem ser dirigidos diretamente do centro de distribuição para a seção de vendas, havendo somente um espaço mínimo para a transferência. Quando os produtos ficam depositados por algum tempo na retaguarda da loja os varejistas correm o risco de estarem aumentando seus estoques em vez de diminuí-los.

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2000), antes de estabelecer o uso de um centro de distribuição por uma rede varejista deve-se: Classificar as mercadorias em diferentes categorias e definir com os fornecedores quais delas utilizarão o centro de distribuição e quais serão entregues diretamente nas unidades de venda. Ao selecionar quais produtos serão direcionados diretamente para as lojas, é preciso identificar e firmar acordos com os fornecedores que utilizam as técnicas de logística mais avançadas devido ao caráter de dependência a ser criado. O varejista deve conhecer exatamente seu histórico de movimentação de mercadorias e fazer previsões realistas para determinar qual o volume de estoque necessário para suprir um período de consumo. Deve também escolher entre administrar o centro de distribuição com recursos próprios ou contratar empresas especializadas em movimentação logística. Assim como definir sistemas flexíveis de estocagem e movimentação e qual a tecnologia a ser utilizada na comunicação entre o depósito e a unidade de vendas. Antes de planejar a estrutura física e o funcionamento do centro de distribuição, cabe ao varejista escolher a melhor opção de localização estratégica do mesmo, considerando todas as variáveis, inclusive os incentivos fiscais. Para conseguir o melhor resultado na entrega das mercadorias, é necessário criar rotas e horários alternativos para a distribuição até as unidades de venda, expediente muitas vezes imprescindível em grandes cidades. As entregas noturnas podem caracterizar-se como uma excelente alternativa de solução para a distribuição nos supermercados que utilizam centro de distribuição ou ECR.

Para lojas que trabalham no limite de seus inventários, atraso na chegada das cargas significa prateleiras vazias e a conseqüente perda de clientes. Os centros de distribuição, portanto, são apropriados para equacionar problemas de rápida reposição de mercadorias em um mercado dinâmico e mutável como o dos supermercados.

Outros tipos de instalações podem ser utilizados de forma semelhante aos centros de distribuição, também permitindo maior rapidez no trânsito dos produtos e redução dos custos.

De acordo com Lacerda (2000, p. 155), trata-se do *Transit Point*, do *Cross-Docking* e do *Merge in Transit*.

*Transit Point*: são instalações similares aos centros de distribuição, cuja diferença é a inexistência de estoque. Os produtos já têm seu destino estabelecido ao serem enviados. Portanto, não há perda de tempo. Como vantagem destaca-se a possibilidade de transportar cargas consolidadas para grandes distâncias. Mas esta opção só se torna viável com a existência de grandes volumes de carga a serem transportados.

*Cross-Docking*: diferencia-se das instalações de *Transit Point* por envolver múltiplos fornecedores e dedicar-se a clientes comuns. Os produtos são recebidos de diversos fornecedores e separados para os clientes, consolidando cargas menores e específicas. Este sistema é bastante utilizado por cadeias de varejo.

*Merge in Transit*: trata-se de uma extensão do *Cross-Docking*, utilizando também os sistemas de *Just in time*, já bastante difundidos. Aplica-se na distribuição de produtos de alto valor agregado, cujos componentes são oriundos de diversas partes do mundo. O fluxo dos componentes é programado e monitorado para reduzir os custos com estoques.

Os centros de distribuição apresentam resultados bastante satisfatórios para os supermercadistas. Entretanto, aparecem somente como elemento de apoio para as técnicas de gestão de estoques mais modernas. Os centros de distribuição são utilizados também como entrepostos de apoio no sistema Resposta Eficiente ao Consumidor, que “transformou-se particularmente na força motriz na distribuição de alimentos [...] através de manuseio, estocagem e entrega mais eficientes de produtos na cadeia de suprimentos” (POIRIER, 1999, p. 13).

### **5 *Efficient consumer response (ECR)***

Com o crescente aumento dos preços, principalmente após a crise do petróleo, as organizações passaram a aprimorar o processo que efetua suas compras (MARTINS, 2000, p. 64). O maior passo dado foi a adoção do uso da informática para auxiliar e, também, para decidir sobre as melhores condições de aquisição.

A visão de que a observância da qualidade, do preço e do nível de serviço (SILVA, 1986, p. 26) era suficiente para determinar os parâmetros de compra está sendo complementada. Hoje as compras de produtos e serviços devem levar em conta a qualidade adequada, o momento adequado, o preço certo, a quantidade correta e a fonte correta. A qualidade dos produtos adquiridos é decidida de acordo com a necessidade de utilização.

Algumas especificações tornam o produto mais caro que os seus assemelhados, sendo necessária uma avaliação de sua validade para agregar mais valor ao que será produzido.

Com a crescente preocupação de redução de custos, a determinação da quantidade de produtos adquiridos não se restringe mais à compra de grandes quantidades objetivando uma economia de escala. Gastos com armazenagem, assim como um elevado nível de estoques, podem representar um custo muito alto. Entretanto, o preço exato de aquisição somente será conhecido se forem computados os custos de transporte, seguros, tributação e as condições de pagamento.

Os fornecedores e os clientes são importantes fontes de informações para o comerciante. “Na gestão de uma cadeia de suprimentos”, afirmam Moori, Basso e Nakamura (2000, p. 106), “atividades como converter, em tempo real, uma vasta quantidade de dados de diversas fontes em informações significativas e permitir a simulação de estratégias e táticas, em ambiente comercial altamente dinâmico, continuam sendo vitais se a empresa pretende satisfazer ao mercado e evitar um oneroso aumento de estoque”.

Por meio do Intercâmbio Eletrônico de Dados (Electronic Data Interchange - EDI) as empresas conseguem mais agilidade nas operações de compras. A rede EDI liga, segundo Fortuna (1999, p. 114), “a empresa compradora, seu fornecedor, o banco que desconta ou cobra as duplicatas, a transportadora das mercadorias e a seguradora que protege o produto de acidentes”.

Há uma diminuição da interface humana nas transações entre organizações, reduzindo a necessidade de ligações telefônicas interurbanas ou internacionais e a confirmação de pedidos ou cotações. O EDI, portanto, é seguro, reduz os custos de comercialização e reforça as parcerias entre clientes e fornecedores.

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos evoluiu com o uso do EDI. As organizações passaram a estabelecer alianças estratégicas com a implantação de sistemas de Resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response* – ECR).

As parcerias, evolução das relações de compra e venda, são verdadeiras alianças logísticas. As empresas envolvidas reduzem seus custos com o corte de operações duplicadas. Também há economia em gastos com transporte, manuseio de materiais, embalagens e produção. Bowersox (1998, p. 332) destaca que as alianças logísticas, figura que tomou corpo apenas recentemente em ambientes empresariais “estão se espalhando como uma forma de baixar os custos operacionais de distribuição e estocagem”. O autor complementa afirmando

que “para muitos fabricantes e fornecedores essas associações oferecem oportunidades para melhorar drasticamente a qualidade dos serviços ao cliente”.

Os envolvidos no processo alcançam mutuamente ganhos e benefícios pelo fato de trabalharem em conjunto. O relacionamento contínuo entre comprador e vendedor busca o atendimento das necessidades de produtos e serviços do consumidor. Segundo FOOD AND MARKET INDUSTRY (2000), também são objetivos do citado relacionamento a redução do inventário, a eliminação de transações com papéis e a melhora no fluxo de produtos. A base do ECR é a informação e a relação de parceria entre os elementos envolvidos (MARTINS, 2000, p. 73). Fornecedores e varejistas devem operar conjuntamente, compartilhando dados. Os fornecedores têm o mesmo interesse que os comerciantes em que os produtos estejam disponíveis nas gôndolas, ao alcance do consumidor. No depósito, a mercadoria não tem o mesmo valor que nas prateleiras.

O grande problema enfrentado pelos fornecedores está na obtenção de dados sobre o consumo de seus produtos. As maiores redes de supermercados utilizam centros de distribuição para reduzir seus estoques e conseqüentemente seus custos. Os fornecedores, desta forma, não podem dispor de informações sobre a venda de seus produtos, dificultando a avaliação do comportamento do consumidor. Através do ECR estas informações são obtidas mais facilmente e com maior confiabilidade. O desempenho das vendas de cada loja da rede pode ser conhecido pelo fabricante, enquanto com os dados dos centros de distribuição só é possível saber o resultado consolidado de toda a área atendida.

Para que a utilização do ECR apresente os resultados esperados, o comerciante deve necessariamente analisar o comportamento das categorias de produtos e dos consumidores no ponto de venda. Também é condição básica observar o mercado externo e ter estratégias definidas.

As condições de trabalho com ECR no Brasil não são as mesmas de outros países onde ocorreu a instalação anteriormente. Para que fosse possível conhecer o comportamento do consumidor, foi preciso antes que os varejistas e fornecedores adaptassem e incorporassem metodologias ao mercado brasileiro. As pequenas e médias empresas passaram, então, a fazer parte do sistema.

Dispondo de dados sobre consumo, os varejistas podem estabelecer suas estratégias e táticas de atuação no mercado. O comerciante ainda tem dificuldade em monitorar exatamente qual produto está sendo passado no ponto de venda. Assim, muitas vezes a mercadoria que está sendo vendida e falta nas gôndolas está disponível no depósito, mas passou no ponto de

venda com a codificação errada. O varejista, nesta situação, não saberia exatamente as dimensões e a composição dos estoques na sua própria unidade de venda.

Com o objetivo de forçar vendas e ganhar a preferência frente à concorrência, são necessários estudos de comportamento do consumidor para identificar os melhores preços, o *mix* de produtos eficaz e as promoções que irão apresentar os melhores resultados. Deste modo, a rede supermercadista obterá mais clientes freqüentando suas unidades de venda e conseqüentemente incremento em suas vendas. Tanto a rede como o fornecedor ganham com a implementação do ECR.

Por outro lado, não basta somente adotar o ECR como elemento facilitador do processo de aquisição. O ECR serve para avaliar o comportamento do consumidor. Portanto, este deve sempre ser o motivo da negociação entre fornecedor e supermercadista. Preço em relação ao volume de compra das mercadorias não pode ser a principal regra de negociação. A forma convencional de compras onde o maior volume comprado redundava em menores preços não funciona com o ECR. São as tendências de consumo e não as condições de compra que devem estabelecer a quantidade e variedade de mercadorias dispostas nas gôndolas.

A migração completamente para o sistema ECR, porém, ainda não pode ser efetuada instantaneamente. Condições de mercado podem exigir que a implementação ocorra em diversas etapas. No Brasil, os fornecedores atualmente encontram-se concentrados em algumas regiões dificultando o atendimento eficiente a muitos locais. Além disso, dificilmente todos os fornecedores estarão preparados tecnologicamente para atuar trabalhando com grandes fluxos de informações. O mais utilizado é o gerenciamento por categorias. Os supermercados vão adotando o gerenciamento de novas categorias gradativamente. Para que uma categoria seja gerenciada pelo ECR é preciso conhecer e monitorar o comportamento do consumidor.

O pessoal que trabalha nos estoques pode ser redirecionado com a redução dos estoques na retaguarda das lojas. Os funcionários encarregados em receber os materiais e acomodá-los nos depósitos passam a fazer o abastecimento das prateleiras. Os produtos que chegam à loja, no sistema ECR, são encaminhados a uma área de transferência para checagem e retirada das embalagens de transporte e seguem diretamente à área de venda da loja.

O ECR não está restrito a empresas de grande porte, inclusive no Brasil. SANTOS (2000 p. 24-27), na revista SuperVarejo, afirma que “a expansão do ECR para empresas de pequeno e médio porte, além de promover mudanças nas relações comerciais, amplia a valorização do consumidor na cadeia de abastecimento”. Para manter intercâmbio de dados

com fornecedores, as pequenas e médias redes de varejo utilizam a Internet como alternativa a redes fechadas (VANs).

A adoção das tecnologias, processos e padrões de ECR no Brasil é independente do tamanho da rede supermercadista. ECR BRASIL (2000) afirma que naturalmente “empresas maiores tendem a iniciar antes, mas já existem no Brasil empresas menores implantando algumas ferramentas de ECR ou preparando sua estrutura para isso”. A Associação sustenta que a viabilidade é garantida porque “a correta implantação das ferramentas do ECR produz um autofinanciamento para a estratégia”. A multiplicação dos benefícios concretiza-se rapidamente “quanto maior o engajamento das empresas do setor ao ECR maiores serão os benefícios auferidos” (ECR BRASIL, 2000). Pois, o que é implantado para reduzir os custos com uma determinada empresa pode da mesma forma ser utilizado para reduzir em outras.

As evoluções da logística e da qualidade mostram que a utilização de informações entre fornecedor e cliente é fator decisivo na produtividade das empresas e seu conseqüente desempenho competitivo.

## **6 Considerações finais**

As formas de manter os inventários pelos varejistas de rede denotam a constante preocupação com a redução dos custos de estoques sem prejudicar a qualidade do serviço prestado. O estoque na retaguarda das lojas está cedendo espaço para as áreas de venda ou para combinar com as modalidades mais atualizadas de gerenciar os materiais. O ECR tem apresentado resultados surpreendentes, porém com restrições para algumas áreas do Brasil, onde ainda não é possível estabelecer um sistema confiável. O Centro de Distribuição é, atualmente, uma alternativa ainda muito viável na maioria dos casos, e que representa ganhos consistentes em economia e garantia de abastecimento.

Certamente as formas mais utilizadas no momento irão evoluir com o uso mais intenso de informações e aumento da confiança entre fornecedor e cliente. Dificilmente alguma das alternativas apresentadas é praticada da forma pura. A transição, pela qual passam no momento, requer meios híbridos de gerir os inventários das redes varejistas. Assim como nas diversas etapas evolutivas dos elementos que compõem a administração de materiais, novas alternativas surgirão por um processo dialético acumulativo, não exclusivo.

## REFERÊNCIAS

- ABRAS. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 23 jan. 2001.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e BOWERSOX, D. J. Os benefícios estratégicos das alianças logísticas. In: MONTGOMERY, C. A. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 331-346.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ECR BRASIL. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br>>. Acesso em: 26 out. 2000.
- FOOD AND MARKET INDUSTRY. Disponível em: <<http://www.fmi.org>>. Acesso em: 12 set. 2000.
- FORTUNA, E. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 11. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- LACERDA, L. Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000, p. 154-160.
- LEWIS, C. D. **Demand forecasting and inventory control**. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- MARTINS, P. G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MOORI, R. G.; BASSO, L. F. C.; NAKAMURA, W. T. Supply chain como um fator de geração de valor: uma aplicação do conceito de EVA. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, ano 1, n. 1, p. 105-125.
- POIRIER, C. C. **Advanced supply chain management**: how to build a sustained competitive advantage. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.
- PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégias. In: MONTGOMERY, C. A. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 11-27.
- SANTOS, C. Questão de sobrevivência. **Super Varejo**, São Paulo: APAS, n. 6, ano 1, p.24-27, jul. 2000.
- SILVA, R. B. de. **Administração de material**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Administração de Material, 1986. v. 1.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

WANKE, P. **Efficient consumer response (ECR)**: a logística de suprimentos just-in-time aplicada ao varejo. Disponível em: ><http://www.coppead.ufrj.br>>. Acesso em: 09 jun. 2001.