

Universidade Estadual de Campinas  
Instituto de Economia



## **MONOGRAFIA**

# **“PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS PERECÍVEIS: IMPACTOS DA NOVA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO E ARMAZENAMENTO”**

Monografia apresentada ao IE/UNICAMP  
com caráter de Trabalho de Conclusão do  
Curso de Ciências Econômicas

**ALUNO: JARBAS CONTIN RA. 950848**  
**ORIENTADOR: PROF. PEDRO RAMOS**  
**BANCA: PROF. WALTER BELIK**

DEZEMBRO/98

**TCC/UNICAMP  
C767p  
IE/593**

**CEDOC/IE**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao querido e grande amigo Professor Pedro Ramos pela compreensão e boa vontade em ajudar-me nas confusões e soluções durante este ano. Pela paciência em ler e reler todas as páginas, até que este texto tomasse uma forma final.

Ao Professor Walter Bélik pelo despertar-me sobre o tema e pelo incentivo em estudá-lo.

Agradeço, de coração, a oportunidade que tive de trabalhar neste projeto com estes dois grandes amigos que jamais esquecerei.

A meus Pais, José Luis e  
Carmem Célia, e meus irmãos  
Iara, Luis e Inara.

# INTRODUÇÃO

Uma das principais atividades desenvolvidas na cadeia de produção é a distribuição dos produtos para os diferentes mercados. Isso é especialmente importante para os casos dos produtos perecíveis, os quais, pela própria natureza, necessitam de tratamento diferenciado para se obter a melhor e mais rápida locomoção da produção em direção ao consumidor final. Dado as especificidades que diferem os perecíveis dos demais produtos, temos que o tema aqui proposto tem como objetivo maior estudar o que de novo está ocorrendo no processo de distribuição desses produtos.

As mudanças no processo de distribuição como um todo nos instiga a pensar como elas têm ocorrido, seus impactos, e suas conseqüências para o mercado varejista. Principalmente no que se refere a produtos perecíveis, em termos dos avanços e benefícios ao consumidor e da diminuição de estoques pelos grandes distribuidores, e também no que se refere à qualidade dos produtos e à forma de produzi-los.

A relevância do tema é de fácil percepção, já que se trata de um aspecto bastante atual, não só para os supermercados e atacadistas, más, principalmente, para uma nova avaliação do processo produtivo e das relações de trabalho que se dá pela instalação deste novo processo de logística.

É esta interação entre fornecedor, distribuidor, e consumidor que fez despertar o interesse em investigar o tema. Deve-se alertar, contudo, que, devido ao fato de os debates sobre a reestruturação da distribuição serem muito atuais, ainda são poucos os estudos e conceitos sistematizados sobre o tema.

A partir de 1993, vem sendo desenvolvido com resultados muito significativos nos Estados Unidos e na Europa, a ECR-Efficient Consumer Response- que pode ser traduzido, de forma ampla e simplificada, como um conjunto de ações e estratégias bilaterais, encetadas pelos supermercados, atacados e seus fornecedores, que busca municiar os componentes da cadeia de

necessidades crescentes e variadas dos consumidores<sup>1</sup>.

O desenvolvimento do processo de distribuição visando cada vez mais o bom desempenho, não só da produção interligada diretamente ao ponto de venda mas também para atender de forma rápida e com máxima qualidade o cliente, tem sido muito debatido na ampliação da eficiência da logística de estocagem e exposição dos produtos, tentando assim diminuir a distância entre o consumidor e o produtor, sem que tenha que ser mantido um estoque de produtos dentro dos centros distribuidores.

A logística é, portanto, a atividade desempenhada por empresas criadas para se responsabilizar pelo planejamento, operação e controle de todo fluxo de mercadorias e informações, que, no caso dos produtos perecíveis, vem ampliando seu papel dia após dia. Pode-se dizer que a ECR possui duas vertentes muito claras: a primeira ligada ao planejamento estratégico de abastecimento e aliança entre fornecedores e transportadoras e a segunda ligada ao processo operacional dos fluxos físicos<sup>2</sup>.

A logística surge, então, como um instrumento de agilização dos negócios das empresas, em busca de melhorarem sua eficiência e ampliarem seus mercados frente aos concorrentes, pois com este tipo de administração pode-se controlar a quantidade de produto, na qualidade definida, em condições desejadas, o local correto de sua exposição e no tempo exato.

A verificação da hipótese de que está ocorrendo um processo de melhora da eficiência na logística de distribuição é o eixo principal da análise que aqui se busca fazer. Espera-se que, as observações feitas sejam conclusivas sobre esse processo, indicando suas vantagens em relação ao tradicional e quais seus aspectos sobre uma reestruturação da logística de produção, distribuição e comercialização dos produtos perecíveis.

---

1)Feijo, Paulo Afonso. Revista da Abras- SuperHiper, julho/97. Presidente da Abras (Associação brasileira de supermercados).

2) Vantine, José Geraldo. Revista da Abras-SuperHiper, março/97, SP.[É consultor especializado em logística e preside a Vantine & associados Consultoria em logística e Gestão Empresarial]

# 1. A ECR E O IMPACTO NA DISTRIBUIÇÃO

## 1.1. O QUE É A ECR, COMO SURTIU

A abertura comercial ocorrida a partir de 1990 tem imposto, aos supermercados, transformações rápidas e essenciais para se manterem vivos dentro da nova realidade concorrencial.

As relações pouco coordenadas, resultantes das condições verificadas no mercado brasileiro, entre os supermercados e atacadistas vêm se modificando, principalmente a partir da introdução de novos sistemas de gerenciamento de informações que estão sendo instalados nos supermercados.

Tais sistemas têm dado ao setor uma perspectiva de maior coordenação entre os agentes que o compõem, que somados ao trabalho desenvolvido pela Associação Brasileira de Supermercados, a qual acompanhando as tendências observadas em outros países, vem desempenhando importante papel na divulgação e apoio a implantação do sistema que hoje é chamada de ECR- *Efficient Consumer Response*, no âmbito brasileiro.

O conceito de Resposta Eficiente ao Consumidor surgiu em 1993, nos EUA, e deriva do sistema EDI- Intercâmbio Eletrônico de Documentos, sendo que este último refere-se a formalização de compras através de transmissão de dados via eletrônica, na qual se têm conseguido agilizar a interação entre os entes da cadeia de distribuição.

A ECR diz respeito a uma estratégia da indústria supermercadista na qual distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para proporcionar maior valor ao consumidor. Através do foco na eficiência da cadeia de suprimento como um todo, ao invés da eficiência individual das partes, reduz-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.

A criação de um corpo executivo pioneiro pela indústria alimentícia europeia para a implantação da ECR, serviu de base para a primeira reunião com líderes dos fornecedores e do comércio, visando implantar práticas da ECR no Brasil em 1996, de tal modo que, no início de 1997, foi criada a Associação ECR Brasil, na qual vários grupos de Trabalho com o objetivo de estudar a implantação deste sistema no país foram criados.

A Associação é dirigida por um comitê executivo composto por 22 grandes empresas industriais fornecedoras dos supermercados e 22 empresas comerciais, supermercadistas e atacadistas. Presidem o comitê um representante de cada lado (portanto a entidade tem dois co-presidentes), assessorados por um pequeno *staff* liderado por um secretário-executivo.

Subcomitês de projetos pilotos foram criados com o objetivo de implantar as ferramentas e processos que permitirão que se atinjam os objetivos da associação, sendo que, esses subcomitês são classificados em dois tipos: os de projetos pilotos e os de suporte.

É neste contexto de transformações profundas no processo de logística e distribuição comandadas pela implantação da *Efficient Consumer Response*, que este estudo procurará apresentar, neste capítulo, as propostas e implicações do novo modelo, fazendo uma análise das dificuldades de implantação no Brasil e, por fim, observar os resultados até então alcançados.

## **1.2. ASPECTOS DO NOVO MODELO**

A conferência de *Mid-Winter*, em 1993, do F.M.I - *Food Marketing Institute*, instituto voltado a pesquisa e desenvolvimento de novas formas de produtos e marcas para comercialização em supermercados, teve por objetivo apresentar as inovações mais recentes dos produtos e suas perspectivas de mercado no ramo supermercadista americano e mundial,

Reuniram-se nesta conferência empresários do ramo supermercadista e atacadistas do mundo todo, além da presença dos mais importantes fabricantes de produtos para varejo do mercado mundial, sendo que houve, desde então, grande mobilização de fabricantes, atacadistas, supermercadistas, varejistas em geral, para que cada um na sua área eliminasse os custos não necessários de suas atividades.

A ECR deve ser conduzida por comprometimento de líderes de negócios, sejam eles ligados diretamente ao consumidor final sejam apenas parte da cadeia de distribuição, ou mesmo participantes do processo como colaboradores, determinados a alcançar a decisão de lucrar através da substituição dos velhos paradigmas das relações comerciais por alianças lucrativas, nas quais todos cooperem para que juntos possam obter melhores resultados.

Informações precisas e no tempo certo devem ser utilizadas para dar apoio a decisões efetivas de marketing, produção e logística. As informações transitarão externamente entre os parceiros e internamente influenciarão no uso mais produtivo e eficiente da informação.

Os produtos devem fluir com a maximização dos processos de adição de valor, desde a produção e embalagem, até a sacola do consumidor, bem como assegurar que o produto certo esteja disponível na hora certa.

O Intercâmbio Eletrônico de Dados e a identificação de produtos com códigos de barras são essenciais para a ECR, porém, seus benefícios são limitados se não existirem alianças entre os fornecedores e distribuidores. Necessário é, primeiro redesenhar os processos comerciais envolvidos na distribuição, fazendo com que por decisões simples, como treinar o quadro profissional, torne-os eficientes no atendimento com qualidade e em conformidade com os padrões exigidos pela ECR.

Automatizar os locais de distribuição, visando reduzir ao menor custo possível o desperdício de tempo e dinheiro sem que seja comprometida a qualidade dos produtos, é uma das propostas da ECR para melhorar a eficiência.



As relações envolvendo concorrências via variações de preços em benefício do consumidor não é exigida pela ECR, já que este processo não visa alterar as relações entre os elos da cadeia de produção pelo preço a que vai ser vendida a mercadoria, mas mesmo assim é inerente ao modelo que ao se desenvolver e ganhar dimensão em grande escala, permitirá que esta relação sofra modificações no sentido de os varejistas percebendo que os ganhos obtidos com a diminuição dos estoques, com a eliminação de locais ociosos, são tão significativos que o repasse aos consumidores finais será parte das estratégias da concorrência.

Além de acordos contínuos de preço, ou seja, a contratação pré fixada da quantidade e preço a ser entregue pelo fornecedor, como alternativa aos altos volumes de estoques antes necessários para se obter vantagens de mercado.

Tem-se que são propostas da ECR, a diminuição dos custos incorridos dentro da cadeia de distribuição, os quais podemos elencar abaixo, especificando como serão eliminados.

Partindo do local de armazenamento dos produtos, podemos notar os ganhos com a eliminação da necessidade de espaços, ou seja, com o sistema integrado de informações, intercâmbio de dados entre os contratantes da cadeia, o pedido de reposição se torna bastante eficaz, não sendo preciso manter um volume grande de estoque, já que as entregas de mercadorias são feitas com precisão no dia estipulado, ou melhor, conforme o sistema de informação acuse a que sejam repostas as mercadorias que ultrapassaram o limite mínimo de estoque.

Com isso, tanto dentro do local de armazenamento das mercadorias como dentro da própria loja, o espaço pode ser muito mais aproveitado, como por exemplo nos locais onde eram colocadas grandes quantidades de mercadorias do mesmo tipo dentro da loja, pois não havia reposição rápida do que era vendido, e portanto se não tivesse grande quantidade poderia faltar mercadoria, agora, no

novo sistema, o *layout* pode ser bem mais aproveitado para se colocar mercadorias diversificadas.

Outro ponto fundamental a se destacar com relação ao próprio estoque, é que a quantidade de mão de obra necessária para a alocação das mercadorias é bem menor, já que a reposição é programada e podendo ir direta ao estabelecimento de venda, ou mesmo se for para o estoque, a utilização da mesma passa a ser bem mais racional. O gasto incorrido nesta parte do processo é consideravelmente diminuído.

A racionalização do processo neste fase implicará resultados que proporcionarão economia ao longo de todo o processo, destacando a redução de mão de obra, de capital de giro, de ativo imobilizado, que mais à frente serão explicitados.

Estando o local de recepção das mercadorias preparado e enquadrado ao sistema da ECR, proporcionando que a própria operação imediatamente anterior, ou seja, a logística empenhada na entrega programada também consiga resultados que implicarão em ganhos de toda a cadeia, já que tendo o local de recepção dos produtos nos centro distribuidores uma estrutura capaz de agilizar a entrega e ao mesmo tempo controlar com precisão a quantidade de mercadorias que forem entregues, obtenha resultados importantes para uma efetiva economia de custos que poderão ser repassados para toda a cadeia.

Um exemplo claro, são as transportadoras, pois ao terem um cronograma de entregas pré definido, com antecipação, poderão fazer com que seus caminhões saiam sempre carregados, ou seja, ocupando todo o seu potencial e não apenas parte dele, abaixando o valor do frete, além de, com a programação das entregas, podem as empresas encarregadas da distribuição enquadrar em um mesmo meio de transporte as entregas mais próximas, o que faz com que não seja desperdiçado tempo e dinheiro com envios de mercadorias para locais totalmente opostos e distantes entre si.

Ainda em relação ao transporte, temos que a maximização da utilidade dos meios de transporte, além de diminuir a quantidade de mão de obra para se fazer as entregas, pode diminuir também o investimento em capital fixo ao a empresa racionalizar as entregas, ou seja a quantidade de caminhões antes necessários para fazer determinada quantidade de entregas no sistema anterior, agora, no novo, são necessários um número bem menor, tendo em vista que a racionalização permite que entregas em regiões próximas sejam feitas pelo mesmo caminhão.

Paolo Sylos Labini, em seu livro *Oligopólio e progresso Técnico*, cita o que expressou Adam Smith no livro *Ricchezza delle Nazioni*, livro I, cap. VIII, afirma:

*“Quando o número de empresários é, ou tornou-se, reduzido, fica fácil, para eles, estabelecerem um acordo de controle dos preços. Isto naturalmente implica que o processo de concentração tenha atingido um estágio muito avançado, porque somente em tal estágio se pode admitir que um pequeno número de grandes empresas tenha condições de controlar boa parte da produção.”*

É o caso de poder haver uma concentração no setor de transporte, pois as empresas que primeiro aderirem a ECR poderão ampliar sua área de atuação, já que com a mesma quantidade de caminhões poderá fazer uma quantidade maior de entregas ampliando seu diferencial frente ao seus concorrentes, e como a sistemática ECR proporciona ganhos efetivos, ou seja, ganhos advindos de uma alocação mais eficiente dos recursos tanto em termos financeiros como na própria distribuição, gerando benefícios para toda a cadeia.

Passando a analisar o ponto de venda propriamente dito, temos que a maior parte dos ganhos se dá neste nível, pois muitas transformações poderão ser observadas e sentidas com a implantação da ECR: ganhos com relação aos depósitos, mão de obra, espaço interno das lojas, espaço externo à loja, iluminação, montante de capital de giro, montante de capital fixo, controle das próprias mercadorias, atendimento eficiente ao cliente, a própria divulgação do estabelecimento.

Nesta pesquisa, procuraremos focar os diversos componentes ou setores que fazem parte do processo de distribuição. A começar pelos depósitos, descreveremos dois tipos, o primeiro é o depósito distribuidor para as várias lojas de um grupo, ou seja, para uma determinada região, geralmente existe dentro de uma rede de lojas um depósito central que garante a entrega da mercadoria no prazo determinado, sendo que este já foi tratado anteriormente e o outro é o existente junto a loja, e sua função é basicamente atender a demanda da loja em que está acoplado.

Quanto aos benefícios em relação aos depósitos junto ao local de venda, temos que eventualmente poderão ser desativados, já que com as entregas programadas à medida que diminua a quantidade de um produto dentro da loja, por meio da transmissão eletrônica dos dados, a reposição se torna quase que automática, passando do caminho direto para o *layout* da loja, agilizando a reposição das mercadorias que muitas vezes ficavam estocadas no depósito e não eram colocadas pelos funcionários encarregados da reposição por simplesmente esquecerem de repor.

Cabe ressaltar que certos tipos de mercadorias, pela sua especificidade, merecem tratamento especial, já que suas demandas são bastante oscilantes, não sendo possível de ser prevista, com exatidão, a quantidade necessária para garantir que não falte mercadorias na loja e ao mesmo tempo em que busca-se o estoque seja o mínimo necessário, fazendo desta forma que sejam mantidos alguns espaços para estoque destas mercadorias.

No que diz respeito à quantidade de mão de obra, a economia com a implantação da ECR pode ser bastante significativa, já que toda a cadeia poderá diminuir a quantidade de funcionários necessários à manutenção do sistema, como demonstraremos em seguida.

No caso das transportadoras, a diminuição de  $n$  basicamente dentro dos seus depósitos, já que com a prog chegadas e saídas de mercadorias, as empresas alocarã

conforme a necessidade e não haverá mão de obra ociosa aguardando para carregar caminhões;

Além disso, deve-se mencionar que o novo sistema necessita de formas padronizadas de carregamento dos meios de transportes (caminhões e peruas). A utilização de paletas reduz muito a mão de obra necessária para realizar os serviços antes praticados por sistemas não padronizados, ou mesmo serviços sem o mínimo de coordenação que visasse reduzir o tempo de carregamento.

Dentro dos depósitos regionais dos supermercados, a mão de obra necessária também será diminuída, pelos mesmos motivos já vistos no caso das empresas de transportes. A transmissão dos dados eletronicamente proporcionará uma programação de recebimento e saída de mercadorias que diminuirá a quantidade de empregados que antes ficavam ociosos esperando para carregar e descarregar caminhões.

Com relação à mão de obra dentro dos locais de venda, também poderá ser reduzida, já que a reposição sendo diretamente na loja, os próprios empregados dos depósitos da loja se encarregavam da reposição.

Cabe ressaltar que não serão extintas as funções dos empregados que cuidam da exposição dos produtos e arrumação da loja, para melhor atender a clientela, porém poderão ser mais racionalmente aproveitados.

Por fim, temos que destacar também, a economia de mão de obra indireta, uma vez que a transmissão de dados e controles automáticos dos mesmos proporciona que muitos cargos dentro da própria contabilidade da empresa se tornem desnecessários.

Outro fator de grande importância é com relação ao espaço utilizado dentro da loja, ou mesmo ao tamanho da loja. Com a implantação da ECR, a quantidade de metros quadrados necessários para a exposição da mesma quantidade de mercadorias torna-se bem menor, pois, com a reposição automática, o espaço disponível para as mercadorias pode ser diminuído, ou se

for o caso, a quantidade e diversificação dos produtos dentro da loja podem ser ampliados.

Por outro lado, a diminuição de espaço necessário para as mercadorias, proporciona que loja menores possam ser criadas para atender os clientes com a mesma eficiência ou melhor, além de diminuir os gastos com a iluminação de uma grande área e direcionar tal iluminação para expor melhor os produtos, sem que comprometa a qualidade do atendimento aos clientes.

O mesmo se pode dizer com relação ao espaço externo à loja, como por exemplo o estacionamento, pois a lógica é a seguinte:

Se o cliente entra na loja e, rapidamente, encontra o produto desejado, vai ao caixa e também rapidamente consegue ser atendido, mais rapidamente ele deixa o local, ou seja, o cliente sai satisfeito por ter sido rapidamente atendido, a loja garante a imagem da mesma perante a clientela e em se tratando de espaço, o fluxo de cliente passa a ser maior por período de tempo, fazendo com que o estacionamento do estabelecimento comercial tenha sempre mais vagas por período de tempo. Assim o cliente que mais rápido sai da loja, deixa uma vaga a mais para o próximo cliente. Este raciocínio pode ser estendido à grande maioria dos clientes.

Desta forma, duas conseqüências sobressaem-se: a primeira é que se cria, na mentalidade do cliente que em determinada loja ele facilmente encontrará local para estacionar, a segunda é que a expansão das lojas deixa de ser limitada às áreas onde se tem grande quantidade de espaço para se criar estacionamentos, podendo ser instaladas lojas em áreas de grande concentração de pessoas onde dificilmente se encontra locais espaçosos para se criar estacionamentos.

Iniciando uma análise mais específica, passemos agora ao ganhos referentes ao capital de giro necessário neste novo sistema.

Com relação novamente ao distribuidor-transportador, temos que a economia com capital de giro também é importante, pois proporciona menor

consumo de combustível, de gastos com pedágio, e acomodação de motoristas. Mas a maior economia se dará dentro dos estabelecimentos supermercadistas.

A quantidade de capital de giro será bastante diminuída para o supermercadista, desde o seu depósito regional, passando pela distribuição das mercadorias para as várias lojas e também dentro das mesmas.

No depósito regional, é fácil perceber que a interação com os demais membros da cadeia de distribuição, a quantidade de produtos a ser comprada, será muito mais controlada e desta forma, mercadorias que antes eram compradas em quantidades superiores às necessárias, agora poderão ser racionalizadas proporcionando economia de capital de giro da empresa.

O mesmo ocorre dentro das lojas, sendo possível precisar a quantidade de mercadorias a serem adquiridas, tornando o montante de capital necessário para manter o funcionamento do estabelecimento comercial minimizado, tendo em vista que com informações corretas, o estoque pode ser diminuído sem que afete o atendimento ao cliente.

Outro ganho, dar-se-á com a redução do ativo imobilizado necessário, uma vez que com, a mesma quantidade de caminhões e locais de armazenamento de mercadorias, a transportadora pode realizar uma quantidade muito maior de transportes, ou ainda, para a mesma quantidade de mercadorias, são necessários um número muito menor de caminhões para realizar os transportes, e portanto, a quantidade de capital fixo empregada no empreendimento pode ser bem menor.

O mesmo pode ser observado com relação ao capital fixo utilizado pelos supermercados, já que, em seus depósitos, não serão mais necessários grandes espaços para o armazenamento de mercadorias.

O grande benefício da economia de capital de giro e de capital fixo, é que a rede supermercadista pode ampliar seus investimentos, utilizando o capital antes investido dentro de uma mesma loja, na ampliação de sua área de atuação. Isto porque o novo sistema procurará racionalizar o fluxo de mercadorias, não deixando mercadorias estocadas desnecessariamente, ao mesmo tempo que

o melhor aproveitamento do ativo imobilizado, com grandes construções sendo substituídas por lojas menores só que em maior quantidade, fazendo com que regiões antes fora do alcance do empreendimento passem a fazer parte do mercado potencial do estabelecimento.

Com relação aos controles das mercadorias, temos que as mesmas serão muito mais controladas, não somente no que tange a quantidade dos produtos, ou ainda com relação à reposição, mas, também, no que se refere a garantia de qualidade na venda dos produtos e serviços ao consumidor final, assegurando a este um maior grau de confiança no estabelecimento ao qual costuma fazer suas compras.

O consumidor final é o grande beneficiado com a implantação deste novo sistema, pois ao garantir a mais eficiente entrega das mercadorias, a qualidade dos produtos será garantida, uma vez que as mesmas chegam mais frescas ao comprador final, destacando que em se tratando de produtos perecíveis este último fator é bastante importante não só para preservar a imagem do estabelecimento comercial frente aos seus clientes, como também para ampliar sua área de atuação, aumentando seu mercado potencial.

Com relação ao preço final das mercadorias, temos que com este sistema os custos não são apenas reduzidos dentro de um estabelecimento, mais sim dentro de toda a cadeia de distribuição, o que faz com que os ganhos sejam em escala. Fazendo com que se estreite a interação entre os vários participantes do processo, o que dá a todos estas possibilidades de ampliar seu domínio de mercado, além de, com esta interação, a concentração antes referida aos meios de transporte também pode ser estendida a toda a cadeia envolvida pelo sistema da ECR.

É importante ressaltar que, embora possa existir concentração no mercado, isto não implica em aumento de preço das mercadorias ao consumidor final, embora haja aumento da margem de lucro dos grupos empresariais que fazem parte do oligopólio alimentício e supermercadista. A concentração não se



dá via preço final dos bens, mas sim em função da redução dos custos, e este é o fator que gera uma certa barreira à concorrência.

Temos, porém, que, levar em consideração o que expressou Wicksell, em 1901, em seu livro *Lectures on Political Economy*, o qual afirma:

*“Não devemos esquecer que praticamente cada varejista possui, no seu circuito imediato de influência, o que podemos chamar de um efetivo monopólio nas vendas, mesmo se, como veremos em breve, esse monopólio se apoia somente na ignorância e na falta de organização dos compradores.*

*Naturalmente e diferentemente de um verdadeiro monopolista, ele não pode aumentar os preços à sua vontade (somente em lugares distintos dos centros comerciais pode acontecer um considerável aumento local dos preços); mas, se ele mantém os mesmos preços e as mesmas qualidades de seus concorrentes, ele pode quase sempre contar com os clientes que estão mais próximos. O resultado é, não raro, um excesso de comerciantes varejistas, aparentemente vantajoso, mas na realidade com prejuízo para os consumidores”... (citado em Labini 1984)*

Segundo o que expressou o referido autor, não podemos esquecer que, mesmo com a implantação da ECR há uma tendência de continuar a existir, a concorrência imperfeita, derivada de aspectos locacionais que pode vir a atrapalhar o desenvolvimento em escala de tal sistema de distribuição. Isto porque, com a queda nos custos, a influencia dos estabelecimento menores que possuem uma clientela em determinada região será minimizada, mas não se extinguirá.

Ao mesmo tempo em que os pequenos comerciantes de localidades regionais não se extingue, vem a se confirmar a hipótese de que a ECR, por ser um processo inovador de redução de despesas e custos, tende a se desenvolver, conforme os estabelecimentos comerciais forem tomando contato com o programa e provando que a concentração do mercado é um processo inerente ao sistema.

Por fim, para os supermercados, além dos ganhos inerentes ao próprio sistema, tem-se que ao manter uma relação saudável com os clientes, proporcionam uma imagem favorável do estabelecimento, produzindo uma propaganda ao qual não se corre o risco de erro de divulgação, ou seja, não fica sujeita a políticas de marketing que possam por em risco a imagem da empresa, e que possa concentrar cada vez mais em seu poder, a clientela ao seu redor.

Verificados os aspectos da ECR, podemos avançar para as propostas do novo sistema, e das exigências para sua efetiva implantação.



### 1.3. PROPOSTAS E EXIGÊNCIAS DA ECR

Para a implantação efetiva da ECR é necessário que algumas técnicas sejam aplicadas, de modo que o sistema se torne capaz de produzir resultados eficientes. São ferramentas deste processo a numeração de produtos e embalagens através de códigos de barras para garantir informações precisas.

Estabelecer acordos operacionais entre empresas, a fim de construir a gerência de categorias de produtos (*Category Management*), sendo este um processo de colaboração para gerência em comum, entre o fabricante e o distribuidor, de categorias de produtos como se fossem unidades estratégicas de negócios, ou seja, para cada linha de produto deve-se traçar metas e programas com o objetivo de atender a demanda da melhor maneira possível, garantindo entrega rápida e de qualidade dos produtos. Responsabilidades em conjunto sobre os produtos e operações são importantes para produzir resultados cada vez melhores para os parceiros comerciais e principalmente para o consumidor final.

A gerência de categorias é responsável pelo *mix* de produtos, níveis de estoques, alocação de espaços em loja, promoções e compras, focando como objetivo final as vendas e os melhores resultados dos vários grupos de produtos.

O custeio baseado em atividades (*Activity Based Costing*), um método de controle que permite aos dirigentes da empresa melhor entender como e onde se produzem os lucros, inclui-se também entre as ferramentas da ECR. Neste, todas as atividades em um centro de custos são identificadas, e os custos decorrentes das atividades calculados, incluindo aqueles que se estendem por diversas funções, sendo estes divididos proporcionalmente entre as funções.

Os custos são atribuídos aos produtos, às linhas de produtos, clientes ou fornecedores que sejam objetos daquela atividade, incluindo, também, os custos que adicionam ou retiram o valor para o cliente.

Outro importante objeto para a ECR são os pedidos automáticos (*Computer Assisted Ordering*), um sistema operado pelo distribuidor, que automaticamente gera o pedido de reposição quando as vendas causam diminuição num nível de estoque pré-determinado, daí a importância de integrar os sistemas de recebimento de mercadorias, no depósito central e nas lojas, o de gestão de estoques no nível das lojas e o sistema de compras.

Com a interligação dos sistemas de recebimentos, da gestão de estoques e dos sistemas de compras, torna-se mais fácil a implantação do programa de reposição contínua (*Continuous Replenishment Program*), um trabalho conjunto dos parceiros comerciais, operando a partir de informações sobre as vendas reais comparadas com a previsão de demanda previamente acordada entre os parceiros. Os *scanners* dão a cada instante a evolução da demanda real e os produtos podem ser entregues com maior frequência, quando necessário, eliminando-se os estoques. Assim, diariamente são repostas pelo fornecedor as quantidades negociadas previamente.

Por fim, pelo sistema *Cross Docking*, que consiste em um sistema de redistribuição no qual a mercadoria que chega a um depósito é logo redirecionada para expedições às lojas de varejos, ou, ainda, pelo sistema de entrega direta em loja, a distribuição das mercadorias é feita diretamente às lojas, sem passar por nenhum tipo de depósito anteriormente, caso este mais eficiente no que diz respeito a produtos perecíveis.

A reposição rápida e eficiente de estoques com o objetivo de melhorar tempos e custos no sistema de reposição de estoques, através de pedidos automatizados vindos de depósitos ou de lojas, da redução de erros de faturamento e da diminuição do número de produtos danificados e devolvidos é importante para gerar melhor trabalho de logística e economias no preço final ao consumidor

A ECR, como um processo de interligação entre os vários agentes que compõe a cadeia distributiva, veio modificar a relação antes existente entre estes, construindo uma relação de muita dependência e responsabilidade. O emprego deste processo, vem provocando resultados importantes, que serão analisados, segundo o caso brasileiro, no próximo capítulo.

## **2. A ECR NO BRASIL**

### **2.1. EVOLUÇÃO E SITUAÇÃO ATUAL**

Neste capítulo, pretendemos fazer uma breve análise do que ocorre no Brasil do ponto de vista dos locais de venda e comercialização dos produtos perecíveis, tendo como objetivo, apresentar como a ECR tem contribuído para modificar este cenário, e como tem se dado sua implantação no país.

Primeiramente, cabe ressaltar que os estoques, antes da implantação da ECR são tratados de modo bastante simples, no qual as empresas contratam "vendedores", assim chamados quotidianamente, para realizarem a tarefa de controlar os estoques dos supermercados através de planilhas simples, em que fazem semanalmente a comparação da quantidade de produtos entregues na semana anterior com o volume de vendas auferidas. Desta maneira, havendo uma mudança muito brusca nas vendas, o vendedor pode alterar a quantidade a ser deixada no varejo para atender à demanda verificada. Este processo de reposição de mercadorias não vincula o distribuidor com o supermercado, de tal modo que cada estabelecimento comercial varejista tem um representante de compra para aceitar ou recusar o pedido de reposição.

Da mesma maneira é necessário que haja um encarregado de receber e conferir a mercadoria, sendo que a conferência poderá ser feita pelo

mesmo responsável pelo pedido de compra, nos casos em que o supermercado for de pequeno porte.

Com a análise deste comum procedimento adotado, pode-se notar que não há nenhum tipo de interação entre o varejista e o distribuidor e menos ainda com o produtor. A relação é de compra e venda pura, ou seja, não há nenhum tipo de vínculo entre as partes, tornando a satisfação do cliente secundária, priorizando a quantidade vendas obtidas.

É importante ressaltar neste sistema ultrapassado de distribuição, que além do cliente não ser satisfeito, há uma perda significativa dos próprios supermercados; Na falta de um produto, antes do previsto para sua reposição, ocasionado a insatisfação do cliente ao notar correntemente a falta de um produto, podendo o mesmo abandonar o hábito de comprar naquele estabelecimento.

Perde também o vendedor em quantidade vendida, e o próprio distribuidor, que deixará o frete mais caro para entregar aquela mercadoria, ou ainda porque deixou o caminhão sair do depósito não totalmente carregado, apontando para uma ineficiência constante que proporciona custos altamente significativos.

É a partir da observação e percepção de que não era possível continuar com este tratamento indiferente e sem articulação entre os vários segmentos responsáveis pela distribuição, que se passou a promover uma maior interação na cadeia de distribuição visando aperfeiçoar o fluxo de estoques, com a finalidade de se obter resultados positivos com relação a melhor atendimento aos clientes, otimizando o espaço de exposição dos produtos, o custo de transporte e de armazenamento, e como consequência garantindo a venda de produtos mais fresco e de melhor qualidade ao consumidor final.

A premissa básica para remodelar todo o processo de distribuição é a informatização dos meios de controle dos estoques, com a atualização constante dos dados e pesquisas sobre as preferências dos consumidores. Desta maneira traçar-se o perfil dos clientes, procurando não somente garantir que o

cliente diário seja bem atendido e satisfeito, mas também que o cliente sazonal sinta-se completamente satisfeito, preservando e melhorando cada vez mais a imagem da loja.

A informatização é básica para este novo processo, pois permitirá a implantação de uma sintonia perfeita entre o distribuidor e o supermercado, de tal maneira que o processamento dos dados seja feito simultaneamente com a venda dos produtos, acionando-se pelo sistema de pedidos automáticos a reposição imediata das mercadorias que ultrapassaram o mínimo pré-estipulado.

A implantação da informática no processo de venda para o consumidor final implicará resultados em outros setores dos supermercados e de toda a cadeia de distribuição e logística ligada ao sistema.

Por um lado, o controle efetivo e eficiente da quantidade exata de produtos existentes ao alcance do consumidor provocará vários resultados positivos, entre eles:

1) O supermercado poderá manter apenas o estoque que será exposto ao consumidor e em volume pré estudado que garanta o atendimento do cliente sem faltar produtos e sem que grandes volumes de mercadorias fiquem armazenadas desnecessariamente.

2) A loja não precisará de depósito para guardar mercadorias de reposição, visto que pelo processo de reposição via pedidos automáticos, o período de entrega será minimizado e entregue na própria loja.

3) Não será necessário capital imobilizado em barracão, ou seja, em depósitos junto à loja, proporcionando que o capital antes investido em um bem que não gera valor agregado seja transferido ao capital de giro da loja, aumentando o volume de caixa da empresa.

Por outro lado, a não necessidade de um local para estocar mercadorias de reposição abre um espaço para que a loja seja instalada em locais menores, porém mais perto dos consumidores, sem que a quantidade de mercadorias ofertadas seja diminuída.

Ainda nas lojas já existentes, onde há grande área ocupada pelos estoques, estas poderão ser desativadas, tendo em vista que a ECR tem como objetivo minimizar o volume de estoques, proporcionando que a loja possa ser ampliada, ou ainda para que a área de estacionamento seja criada ou pelo menos aumentada, fator este extremamente importante atualmente nos grandes centros consumidores.

4) O número de empregados dos supermercados poderá ser diminuído, seja devido à eliminação da necessidade de depósitos, seja devido à informatização, que implica na não necessidade de responsáveis pelos pedidos.

5) As perdas de mercadorias estragadas também serão menores pois as mesmas deixarão de ser transferidas de um local para outro, ou mesmo armazenadas em local impróprio.

6) O papel do “ vendedor ” se tornará cada vez mais raro e este passará a ser um promotor de vendas, preocupado agora não mais com a reposição simplesmente, mas, principalmente, com a boa localização, exposição e qualidade do produto do qual é representante.

7) A logística de transporte adotada passará a ser função da quantidade de produtos vendidos nos supermercados, vinculando a entrega e a busca das mercadorias ao sistema de vendas dos supermercados, não havendo caminhões circulando com capacidade ociosa.

8) O próprio produtor produzirá conforme a demanda real existente, não mais errando nos cálculos de quanto produzir, fazendo, desta maneira, com que, em se tratando de produtos perecíveis, os custos e perdas sejam diminuídos significativamente.

Passaremos a discutir a implantação da ECR no caso brasileiro, para que, mais à frente, passemos verificar os resultados obtidos com esta tentativa de modernização do mercado supermercadista nacional, explicitando a opinião de alguns entendidos no assunto, como forma de enriquecer este trabalho.

Para o grupo ECR-Brasil, a maneira mais eficaz de implementar a ECR é começar com três programas concomitantes. Primeiramente deve-se criar um clima de mudança, ou seja, para a maioria das organizações, mudar a percepção interna de que fornecedores e clientes não são adversários, mais sim aliados. Tal mudança será muito difícil e levará muito mais tempo que qualquer outra parte da ECR.

Criar o clima ótimo para a ECR requer comunicação e educação, assim como novas medidas de performance e sistemas de recompensa. Acima de tudo, requer líderes fortes no topo da organização que demonstrem claramente seu comportamento pessoal com as mudanças através de suas palavras e atos.

O segundo programa diz respeito à seleção de parceiros para alianças iniciais da ECR. Para a maioria das companhias que estão iniciando na ECR, duas a quatro alianças são recomendadas. Conforme entendimento do grupo, deve-se iniciar com encontros de duração de um dia, no mínimo, no qual representantes de cada área funcional de ambos os aliados estarão presentes para discutir a ECR e como iniciá-la.

Dessa forma, após este encontro inicial, tarefas devem ser criadas, onde os grupos trabalhem em projetos que possuam excelentes retornos, como por exemplo: o aumento da eficiência da carga e descarga de caminhões, redução de danos e também reposição contínua gerenciada pelo fornecedor.

O sucesso nestes programas começará a gerar segurança e confiança e criará a plataforma necessária a partir da qual será possível prosseguir em outros programas que envolvem temas de negociação mais delicados. Este processo é longo, algo entre nove e doze meses de contínuo esforço até que seja criado um clima benéfico para a discussão de importantes pontos.

Em terceiro lugar, é preciso desenvolver programas de investimento em TI (Tecnologia de Informação), ou seja, deve se investir em equipamentos que proporcionem a transmissão rápida e precisa de dados colhidos junto aos consumidores finais, para apoiar a ECR, pois, as companhias com maiores



capacidades de TI possuirão vantagens competitivas em relação a seus concorrentes de menor capacidade de investimento neste seguimento.

A Associação Brasileira de Supermercados<sup>3</sup> prevê que as companhias líderes nas práticas da ECR terão um sistema de informatização com seus parceiros comerciais, quase sem uso de papel e totalmente integrados, no período de cinco anos. Tais sistemas gerenciarão grande parte das funções de reposição, diminuindo o número de pessoas necessárias para estas atividades e liberando-as para o desenvolvimento criativo de produtos, serviços e sistemas. Para avaliarmos a situação atual de implantação da ECR no Brasil, temos que primeiro explicitar quais são os maiores obstáculos para a implementação da mesma.

Cabe ressaltar que os maiores obstáculos para implantação da ECR não são técnicos ou financeiros, mas organizacionais. O primeiro e principal, é que sem uma liderança forte e comprometida da alta direção é impossível implementar a ECR efetivamente. Somente os diretores possuem o poder de quebrar as barreiras organizacionais que impedem o progresso e de criar pontes com os clientes, fornecedores e intermediários que levarão a novas relações de trabalho.

Essas barreiras organizacionais são culturais e funcionais. A estrutura organizacional vertical, de cima para baixo, na qual cada função é desempenhada separadamente e avaliada independentemente, é a maior barreira, pois cada mudança proporcionada pela ECR cruza as fronteiras funcionais. Os sistemas de avaliação atualmente em uso são outro grande impedimento, pois todo têm sido condicionado a direcionar a eficiência nas partes individuais do sistema, enquanto que o sistema como um todo não é observado.

Os problemas com os sistemas de avaliação podem ser ilustrados por um exemplo que é típico da realidade da ECR – tamanhos de embalagens menores. Com os atuais sistemas de avaliação, poucas pessoas percebem as vantagens e os possíveis benefícios na utilização de embalagens menores. Para

---

3. Pesquisa via Internet na página da Abrasnet.

muitos itens de lenta movimentação, a redução do tamanho das embalagens e a redução dos estoques reduziria o custo fixo alocado por produto por um valor superior aos custos extras incorridos – por exemplo, o retorno total do sistema sobre o investimento aumentaria.

Na implantação da ECR, novos sistemas de avaliação serão demandados. A implantação de muitas das estratégias da ECR necessitará subotimizar uma ou mais áreas funcionais para se obter retornos ainda maiores em outras áreas. Medidas não financeiras tornar-se-ão mais importantes, pois são mais funcionais e sistemas de custo, tais como o Custeio Baseado em Atividade, proverão informações mais precisas e prontas para serem utilizadas em decisões de negócio mais eficazes.

No caso brasileiro, a implantação da ECR teve início em 1996, como já comentado anteriormente. A primeira reunião com líderes dos fornecedores e do comércio de produtos de consumo de massa visou implantar as melhores práticas da ECR, tendo em vista as experiências obtidas junto ao FMI.

Procuraremos, a seguir, comentar a evolução dos subcomitês existentes para a implantação da ECR.

Segundo informações obtidas via Internet na página da Abrasnet<sup>4</sup>, há dois tipos de subcomitês, os de projetos piloto e os de suporte, sendo que cada um possui objetivos específicos; Os projetos pilotos têm como objetivo, implantar em uma, ou mais empresas, uma ferramenta da ECR. Nesse Processo, o subcomitê aprenderá quais os resultados potenciais no Brasil, necessidades de ajuste à nossa realidade e possíveis obstáculos encontrados.

Os subcomitês de suporte têm objetivos de mais longo prazo. Como o próprio nome esclarece, o de subcomitê de padronização visa buscar padrões para toda a cadeia de distribuição que reduzam custos e aumentem a velocidade das interações entre seus componentes.

---

4. Pesquisa via Internet no endereço. <http://www.abrasnet.com.br>.

O subcomitê de educação, por sua vez, tem como objetivo disseminar o resultado do trabalho dos demais comitês através de seminários, congressos, publicações, etc.

Dentre os vários subcomitês de projetos piloto, podemos iniciar uma análise pelo de Gerenciamento de Categorias. Este tem como objetivo administrar as categorias em um supermercado individualmente como unidades de negócio. Para isso fornecedor e supermercadista devem trabalhar conjuntamente para reunir as informações necessárias de forma a definir corretamente a categoria e administrá-la eficientemente.

Segundo o presidente da Abras<sup>5</sup>, A missão deste é “desenvolver, validar e difundir o modelo brasileiro (conceito, processo, metodologia) de Gerenciamento de Categorias, garantindo sua atualização contínua”.

Neste sentido, os integrantes do grupo irão uniformizar os conceitos existentes sobre o Gerenciamento de Categorias entre os participantes da associação ECR Brasil; desenvolver um relatório de melhores práticas detalhando metodologia e conceitos básicos; demonstrar os impactos gerados tanto para o lado do comércio quanto para a indústria e sugerir as estruturas organizacionais e de informação necessárias para viabilizar a ferramenta.

O resultado esperado será a racionalização da alocação de recursos em Gerenciamento de Categoria pelas empresas que implantarem a ferramenta e acelerar o processo no país.

O subcomitê de ABC, ou seja, Custeio Baseado em Atividades, foi criado para analisar os custos de cada operação, não apenas internos mas também nas interfaces com os fornecedores. Ao contrário do método contábil utilizado atualmente isso permite identificar exatamente as atividades condutoras de custo no sistema e atuar para reduzi-los ou eliminá-los caso não agreguem valor ao consumidor.

---

5. Feijo, Paulo Afonso. Revista da Abras- SuperHiper, agosto/97. Presidente da Abras (Associação brasileira de supermercados).

A missão deste é “desenvolver uma metodologia que permita conhecer e mensurar os custos agregados da cadeia de abastecimento, provendo subsídios a tomada de decisão”, segundo expressa Paulo Afonso Feijo<sup>6</sup>.

Neste contexto, o grupo pretende disponibilizar aos associados da ECR Brasil o ferramental ajustado à realidade brasileira. Para isto, será necessário identificar as atividades principais da cadeia de distribuição e seus condutores de custo.

A importância do ABC é poder ele proporcionar parâmetros para avaliar realmente se a empresa está tendo lucro ou prejuízo em suas operações. O subcomitê de Reposição Contínua tem como objetivo repor os produtos na gôndola de forma rápida e adequada à demanda. Isto é obtido fazendo com que as informações de compra dos consumidores que são coletadas pelos leitores de código de barras nos *check outs* sejam organizadas e passadas aos demais elementos da cadeia de distribuição.

Seu objetivo é, ainda conforme Feijo<sup>7</sup>, “apresentar metodologias aplicáveis ao mercado brasileiro, que garantam a reposição eficiente de mercadorias no ponto de venda, com menor custo para o consumidor”.

O resultado desse trabalho será a eliminação de faltas das mercadorias que os consumidores desejam no ponto de venda; adequação dos estoques da cadeia de distribuição ao giro do produto; diminuição da devolução de mercadorias; aumento de vendas, redução dos itens não vendidos; aumento de informação para todos e redução do custo final do produto.

Outros importantes subcomitês são os EDI Mercantil e Financeiro. EDI é a troca eletrônica de dados entre elementos da cadeia de distribuição ou entre unidades fisicamente separadas de uma empresa, por exemplo o centro de distribuição de um supermercado e as lojas. O EDI, junto com o código de barras, leitores óticos, computadores e sistemas de informação são considerados a base sobre a qual se constrói os demais componentes da ECR.

---

6.Ibid.

7.Ibid. pág. 24

Para acelerar o processo, os trabalhos referentes ao EDI foram divididos em dois subcomitês. O EDI Financeiro, para Feijo<sup>8</sup>, tem como missão “criar um mecanismo de comunicação capaz de agilizar e baratear os processos financeiros entre produtores, distribuidores, e instituições financeiras, agregando valor a toda a cadeia”.

Esse projeto piloto deverá estar totalmente documentado para servir de guia às empresas interessadas.

O EDI Mercantil tem como missão “orientar o mercado para que reconheça no EDI um conjunto de potenciais ferramentas para maior integração do setor de mercearia”, segundo Paulo Afonso Feijo<sup>9</sup>.

Entre outros resultados, esse subcomitê agilizará a troca eletrônica de dados; viabilizará uma solução tecnológica segura e íntegra para o mercado brasileiro e contribuirá para a racionalização de cadeia de distribuição.

Os subcomitês de padronização e de educação, são fundamentais para o sucesso da ECR. O primeiro, tem como finalidade “definir e implementar os padrões necessários, que assegurem maior eficiência e produtividade à cadeia logística, proporcionando satisfação ao consumidor”, conforme o presidente da Associação Brasileira de Supermercados<sup>10</sup>.

Isto vai desde a definição de padrões de linguagem de comunicação, até a embalagem. Também é tarefa desse subcomitê, indicar ações a serem tomadas junto ao governo, que visem disseminar os padrões adotados.

O subcomitê de educação deverá disseminar todo o conhecimento desenvolvido pelos demais subcomitês para o mercado, através de palestras, relatórios, CD ROMs, congresso, etc.

Feita a apresentação de como funciona cada subcomitê, juntamente com quais os maiores problemas para a implantação da ECR no Brasil, podemos iniciar a análise dos resultados até então conseguidos pelo grupo ECR-Brasil.

---

8.Ibid. pág. 24

9.Ibid. pág. 24

10.Ibid. pág. 24

## 2.2. AS IMPLICAÇÕES E RESULTADOS OBTIDOS: FATOS E INFORMAÇÕES.

Com dados e informações fornecidos pelo próprio grupo ECR-Brasil, e publicado pela Associação Brasileira de Supermercados, temos que os benefícios da ECR são substanciais, com a economia total em produtos de mercearia no segmento de lojas atendidas por atacado no valor de US\$ 10 bilhões por ano. Nos Estados Unidos, as economias neste segmento, que representam aproximadamente um quarto do volume total de vendas, também serão percebidas em outros segmentos (por exemplo, nos congelados, produtos de higiene e beleza e laticínios) e, em menor escala, nos perecíveis.

A própria Associação Brasileira de Supermercados estima que a economia total de toda a cadeia de suprimento exceda os US\$ 30 bilhões por ano. Devido à alta competitividade da cadeia de distribuição dos supermercados, presume-se que toda essa economia será repassada ao consumidor. E isto é o que tem acontecido com o *Quick Response*<sup>11</sup> em outros tipos de varejo como as lojas de departamento.

No Brasil já foi comissionado um estudo para avaliar os potenciais de economia existentes na cadeia de distribuição. Apenas como hipótese, se for detectado um percentual similar ao de outros países que já fizeram esse estudo, é possível prever um potencial de redução de custo na cadeia de distribuição brasileira entre R\$ 2,5 bilhões a R\$ 5 bilhões de reais.

Deve-se levar em consideração que o processo de concentração e a formação de grandes oligopólios tem neste sistema um papel principal, já que, os pioneiros na implantação da ECR, acaba levando vantagem em relação a seus

---

11. Quick Response é uma estratégia similar a ECR mas utilizada por outros formatos do varejo.

concorrentes, ainda mais quando se trata de grandes empresas do ramo alimentício, as quais fazem acordos para evitar a concorrência de preços. Este é um dos principais pontos negativos que existe em relação ao consumidor final, pois embora possa haver uma padronização e melhoria da qualidade dos produtos, com a redução dos custos, este acaba não sendo repassado ao consumidor final, por não haver interesse dos oligopólios em diminuir sua margem de lucro.

Para ilustrar o caráter temporário das vantagens da empresa inovadora, podemos citar Eduardo Augusto Guimarães<sup>12</sup>, o qual expõe:

*“Em que pese ao caráter temporário das vantagens da firma inovadora, a introdução freqüente de novos produtos no mercado pode assegurar a relativa continuidade de uma taxa de lucro. Ademais, na medidas em que o processo é comum a todas as firmas, fortalece as barreiras à entrada e propicia uma taxa de lucro elevada para a indústria como um todo”.*

A citação anterior pode ser estendida no que se refere a produto, aos serviços prestados pelas empresas, como forma de diferenciar seu atendimento, além de poder ser também entendido o aumento da taxa de lucro como resultante da redução dos custos dentro do sistema, o que de fato e de acordo com a citação do autor anteriormente mencionado, implica em um fortalecimento das barreiras à entrada, com a conseqüente e já mencionada concentração do mercado.

Do ponto de vista dos resultados quanto aos estoques da cadeia de distribuição, estes diminuirão ao mesmo tempo em que os produtos serão movimentados mais rapidamente desde a embalagem até o check-out do supermercado. Nos EUA, em se tratando de mercearia seca, o corte estimado nos estoques da cadeia de distribuição é em torno de 41%, de 104 dias para 61, conforme informações obtidas junto a Associação Brasileira de Supermercados. Resultado este bastante significativo por se tratar de um mercado como o dos EUA.

No Brasil, somente será possível a obtenção destes tipos de dados após o término do estudo da cadeia de distribuição, que a mesma Associação

---

12. GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Acumulação e Crescimento da Firma.

está realizando. A economia de custos alcançada pela ECR resulta de dois fatores: redução de custos através de toda a cadeia e de ganhos financeiros derivados do aumento da produtividade dos estoques e dos ativos fixos. Quatro estratégias foram definidas, segundo ainda o grupo ECR-Brasil, para atingir o objetivo de redução de custos. Estas estratégias são mostradas no quadro 1.

As economias projetadas de cada uma destas estratégias e as áreas mais impactadas estão demonstradas no quadro 2 (Referentes aos Estados Unidos).

## Quadro 1

### Estratégias da ECR

Sortimento eficiente da loja	Otimizar a produtividade dos estoques e do espaço da loja na interface com o consumidor.
Exposição eficiente	Otimizar tempo e custo no sistema de reposição.
Promoção eficiente	Maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção para cliente e consumidor.
Introdução eficiente de produto	Maximizar a eficácia do desenvolvimento e introdução de novos produtos.

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados



## Quadro 2

### Economias com a ECR na Mercearia Seca (Media (%) dos Preços)

Estratégia	Economia de Custo	Ganho Financeiro	Economia Total	Áreas de Maior Impacto
Sortimento eficiente da loja	1,3%	0,2%	1,5%	Vendas e margem bruta por metro quadrado aumentam, crescem o giro do estoque
Reposição Eficiente	2,8%	1,3%	4,1%	Pedidos automatizados flowthrough logistics, danos reduzidos e diminuição dos estoques
Promoção Eficiente	3,5%	0,8%	4,3%	Eficiência do armazém, transporte, administração e manufatura
Introdução eficiente de produto	0,9%	NEG.	0,9%	Diminuição de introduções mal sucedidas, produtos de menor valor.
<b>TOTAL</b>	<b>8,5%</b>	<b>2,3%</b>	<b>10,8%</b>	

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados

Além destes benefícios tangíveis, existem importantes benefícios intangíveis para os consumidores, distribuidores e fornecedores. Estes benefícios são bastante subjetivos para poderem ser quantificados mas terão significativo valor para os participantes do sistema, pois aguçarão as diferenças competitivas entre estes e outros varejistas de alimentos não tradicionais.

### Quadro 3

#### **Benefícios Intangíveis da ECR**

Consumidor	Aumento das opções de produtos e conveniência, redução de itens em falta, produtos mais frescos.
Distribuidor	Aumento da lealdade do consumidor, melhor conhecimento do mesmo, melhora do relacionamento com o fornecedor.
Fornecedor	Redução de produtos em falta, aumento da integridade da marca, melhora do relacionamento com o distribuidor.

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados

Dentro do programa ECR-Brasil, muitos dos elementos envolvidos, têm sido desenvolvidos dentro da indústria supermercadista. Outros elementos foram adaptados de outras indústrias, tais como o *Quick Response* utilizado no comércio em geral e o *Total Quality Management* na indústria manufatureira.

Não há nada na ECR que não esteja sendo desenvolvido atualmente dentro da indústria supermercadista ou em alguma outra indústria. Para ajudar distribuidores e fornecedores a aliviar onde estão hoje e quais são seus objetivos para os próximos dois ou quatro anos, os elementos da ECR foram divididos em duas fases: Implementação das Melhores Práticas e Implementação Total da ECR.

A Implementação Total da ECR depende da implementação das Melhores Práticas e contém elementos que estão atualmente em utilização limitada, em desenvolvimento ou estão sendo planejados por uma empresa de ponta. No período de dois anos, tempo necessário para implantação completa das Melhores Práticas, estes elementos estarão suficientemente implementados, para assim, formarem um novo conjunto de Melhores Práticas a serem implantadas em toda a indústria em 1999-2000.

A implementação das Melhores Práticas é atingível por todo fornecedor e distribuidor de mercearia em dois anos. Todos os elementos estão sendo realizados por vários fornecedores ou distribuidores. Quando

completamente implantada, segundo a Associação ECR-Brasil,, esta fase produzirá cerca de dois terços do custo benefício total projetado para a ECR, porém, ninguém é capaz, atualmente, de atingir tais resultados devido à inexistência de massa crítica na indústria.

O problema da massa crítica surge após, uma porção significativa dos parceiros de negócio de determinada companhia terem implantado algum elemento, que os benefícios começam a aparecer. Existem muitos exemplos desta situação, tais como um varejista que obtém baixo retorno de um investimento em EDI até que a maioria de seus fornecedores possuam a capacitação para realizar transações via EDI, ou ainda, o fornecedor que estava obtendo poucos benefícios quando aumentou a eficiência de sua indústria através do investimento em Reposição Contínua até que a maioria de seus clientes passe a adotar a Reposição Contínua.

Participantes deste processo estimam que a massa crítica será alcançada a partir do momento em que um quarto a um terço de seus parceiros comerciais tenham implementado alguma ferramenta, com os maiores benefícios sendo percebidos com a participação de metade a dois terços dos parceiros.

## **2.3.CONTRIBUIÇÃO DOS PALESTRANTES DO ENCONTRO ECR-BRASIL**

Durante os dias dois e três de novembro de 1998, foi realizado o primeiro congresso a respeito do tema ECR<sup>13</sup>, organizado pelo Grupo ECR-Brasil. O encontro teve importante contribuição para o desenvolvimento e apresentação da ECR para o empresariado brasileiro.

---

13. GAZETA MERCANTIL. 1º Encontro ECR-Brasil

Deste encontro, selecionamos alguns dos palestrantes para comentarmos o material por eles utilizados. Entre os selecionados estão o Prof. Masahiro Hara, da *Integration* Consultoria e do palestrante Eduardo Atihé, Diretor da *Andersen Consulting*.

Passemos a seguir a analisar a contribuição deste palestrantes com o intuito de ampliar nossos conhecimentos a respeito do tema.

A começar pelo Prof., Masahiro Hara, temos que, conforme sua apresentação no congresso do realizado pelo ECR-Brasil, a diferença de velocidade entre as partes integrantes da cadeia de distribuição e a falta de coordenação eficaz geravam estoques desnecessários, antecipados ao consumo. Desta forma, podemos chegar a conclusão, seguindo o que o Professor apresentou, de que um volume de estoque desnecessário se acumulava nas loja, porém não somente nas lojas, mas sim, dentro de toda a cadeia de distribuição, ou seja, desde o fabricante, passando pelo distribuidor atacadista até chegar nas lojas. Isto implica, que para se completar o ciclo de giro das mercadorias era necessário manter um volume de capital de giro empregado em uma operação que não acrescentava nenhum ganho para a cadeia de distribuição.

Segundo pesquisa realizada no dia 15 de março de 1997, em supermercados de Minas Gerais<sup>14</sup>, o tempo médio de permanência das mercadoria dentro das lojas é bastante alto, em torno de 154 dias, enquanto que o tempo considerado excelente é de 100 dias.

Outro elemento levantado pelo Professor, é com relação ao espaço de venda dentro do estabelecimento comercial, conforme a apresentação do mesmo professor, nos EUA, desde o início da ECR até hoje, as vendas por metro quadrado dos supermercados caíram 12% em termos reais. Demonstrando que, de fato a redução do ciclo dos estoques, a rapidez na reposição das mercadorias tem contribuído para diminuir o espaço necessário para se realizar um venda.

---

14. FOLHA DE SÃO PAULO, 21.04.98

O Prof. Masahiro Hara suscitou algumas hipóteses com relação a efetiva implantação da ECR no caso brasileiro, questionando a respeito do compartilhamento de informações entre os integrantes da cadeia, do papel que cada um tem dentro do ciclo, da importância do sistema de transmissão eletrônica de dados, da disponibilização de mercadorias tanto pelo lado dos fornecedores quanto pelas próprias lojas.

Segundo, Eduardo Atihé, da Andersen Consulting, no mesmo sentido do Prof. Masahiro Hara, são grandes as barreiras para a implantação da ECR no Brasil, e conforme sua apresentação no primeiro congresso ECR-Brasil, não são as técnicas a grande barreira do processo, mas sim as barreiras culturais, que aparecem quando os envolvidos não conseguem mudar a cultura tradicional de compra e venda confrontacional.

Para o consultor da Andersen Consulting, as principais barreiras à implantação da ECR podem ser elencadas da seguinte forma:

1. Falta de entendimento dos agentes gerando resistências à mudanças
2. Não comprometimento da empresa como um todo para mudar
3. Falta de planejamento e persistência (processo exige atenção e ajustes)
4. Sistemas de remuneração não compatíveis(ex.: vendedores com base nos volumes de venda, compradores com base nos descontos obtidos)
5. Receio quanto ao funcionamento do algoritmo
6. Falta de visibilidade: indicadores de estoque, custos
7. Falta de dados e acuracidade dos mesmos( principalmente de estoque)

Além das barreiras para a implantação, o consultor Eduardo Atihé, afirma que a ECR necessita de alguns componentes para sua realização, sem os quais não será impedida a implantação, porém seus benefícios serão limitados. Para ele, são componentes chaves à realização da ECR, os seguintes:

Benefício da cadeia repassado ao consumidor

1. Relação comercial estável- confiança
2. Planejamento conjunto de lançamentos de promoções
3. Indicadores de desempenho para compradores e vendedores compatíveis com esta nova estratégia de suprimento
4. Qualidade no nível de serviço por parte do fornecedor: fill rate e leadtime
5. Operação logística capaz de suportar os modelos de abastecimento
6. Conhecimento dos custos logísticos
7. Formato ágil e confiável de troca de informações entre as empresas (EDI).
8. Algoritmo para cálculo dos reabastecimentos

Com a intenção de apresentar os resultados da ECR, estaremos mostrando um estudo realizado pela Andersen Consulting para a Coca Cola Retailing Research Council, em 1996 nos EUA, o qual apresentou os seguintes resultados:

- Dos itens estudados pela consultoria, 8,2% deles não serão encontrados por um comprador típico em um dia normal de funcionamento de um supermercado médio.
- O estudo de 700 itens durante o período de 30 dias, em 650 estabelecimentos comerciais, ficaram pelo menos uma vez em *out-of-stock*, o que pode ser traduzido com "em falta no estoque".
- Se for analisado o domingo, o nível de *out-of-stock* sobe para 11% (segundo dia mais forte da semana).
- O desempenho é ainda pior nos itens anunciados, que aumentam a freqüência de clientes à loja, chegando a ter de 15% de *out-of-stock*.

- Em 34% dos casos, o consumidor rejeita itens alternativos aos que está acostumado a comprar.
- 25% dos clientes leais também compram em outras lojas.

A análise das causas deste *out-of-stock*, mostra que o sistema de reposição dentro da loja é o maior responsável pelas faltas de produtos, o Quadro 4, demonstra a divisão os responsáveis pelo *out-of-stock*.

Quadro 4:

### Sistema de Reposição da Loja

Falta do Centro de Distribuição	3%
Falha do Repositor	8%
Capacidade Inadequada da Gôndola	16%
Erro Estimativo no abastecimento das promoções	19%
Pessoa da Loja- Falta de informações da situação de Ruptura do item" O item não pedido".	54%

Fonte: Andersen Consulting

Com a implantação da ECR, mudanças radicais nos conceitos de abastecimento deverão ser observadas, tendo assim, algumas características do processo anterior serão transformadas para outra formas de relação entre os participantes da cadeia de distribuição.

Desta forma, segundo Eduardo Atihé, a baixa frequência mensal de abastecimento deve se tornar em alta frequência, deixando de ser a negociação a forma de contratar a reposição, ao mesmo tempo em que os estoque deixam de ser "empurrados" de um integrante da cadeia para o outro, mas sim, ser este um "puxado" pelo participante imediatamente posterior ao possuidor de estoques.

A comunicação tradicional, passará por transformações essenciais para o progresso da ECR, passando a ser via EDI, na qual a transmissão de dados por vias eletrônicas agiliza o processo de abastecimento. Segundo ainda o

consultor, o papel dos “tiradores de pedidos” perde função, passando a crescer o gestores de processo, os quais com enfoque no abastecimento estratégico, com estratégias conjuntas entre os participantes da cadeia procurarão vender através do vareja. Enfoque este, diferente do modelo tradicional, já neste último, o enfoque se dá no dia a dia, com estratégias isoladas, nas quais o que importa é vender ao varejo, não importando se este conseguirá ou não repassar as mercadorias ao consumidor final.

Segundo o *Efficient Consumer Study*, grupo vinculado ao FMI, em reunião em janeiro de 1993, o fluxo de informações tem papel essencial para as estratégias da ECR, pois a interação entre as pontas da cadeia de distribuição, produtor e consumidor, é condição para a sobrevivência do sistema. As informações fornecidas pelos clientes são importantes para maximizar o nível de serviço, e otimizar Custo e Tempo na reposição de mercadorias, além de com detalhes nas informações obtidas junto aos clientes, o produtor poderá reduzir o tempo de lançamento de novos produtos e maximizar a eficiência na introdução destes produtos no rol de consumo dos consumidores finais.

Ao mesmo tempo que pelo lado dos entes participantes do processo, o fluxo de informações advindas dos clientes faz com que o fornecedor busque aumentar a produtividade do espaço de venda, maximizar a eficiência de promoções, reduzir compras antecipadas e estoques na cadeia de suprimentos.

Para Eduardo Afihé, os grandes vilões do varejo brasileiro esta no excesso de estoque, os quais diminuem o capital de giro da empresas varejistas, e do outro lado está a falta de mercadorias para atender ao consumidor. Desta forma a conclusão que podemos tirar é que estes dois vilões estão em extremos opostos, mas um não vive sem o outro.

Terminada a apresentação do que pensa os palestrantes do 1º encontro ECR-Brasil, podemos passarmos a parte final de nosso trabalho, a conclusão.

## CONCLUSÃO



Podemos concluir que este novo processo de distribuição aqui estudado, tem como objetivo maior, facilitar a interação entre os vários segmentos da cadeia produtiva, fazendo com que os distribuidores e supermercadista obtenham grandes ganhos. É importante ressaltar que é inerente a este processo uma concentração do mercado, por via da diminuição de custos e, embora, possa a princípio parecer prejudicial ao consumidor, já que a concentração diminui a concorrência, dando maior poder de aumentar os preços por parte agentes concentradores. Este processo acaba por beneficiá-lo, pois a concorrência entre os grandes distribuidores, certamente impedirá que o nível de preços sofra alterações.

Como podemos notar, nos quadros apresentados durante este trabalho, muitos são os referenciais que apontam para resultados positivos do novo modo de distribuição aqui analisados. Porém, há de se levar em consideração que problemas também foram levantados durante este estudo com relação à implantação e manutenção da ECR.

Dentre os principais aspectos que possam vir a impedir a implantação da ECR, temos as complicações técnicas encontradas entre os diversos agentes que possam vir a integrar ao sistema da ECR, temos também a diversificação de tecnologias, pois enquanto temos empresas com modos de controles bastantes sofisticados, temos outras muito atrasadas, impedindo uma interação mais rápidas para a implantação da ECR.

Outro ponto importante que foi destacado dentro deste trabalho, é o que diz respeito à diferença cultural existente no meio empresarial e entre os próprios consumidores. dificuldades de comunicação e confiança entre os parceiros são exemplos de barreiras à implantação da ECR. No que diz respeito aos consumidores, estes, geralmente, fazem compras em determinados estabelecimentos comerciais por estarem acostumados com a forma de atendimento do mesmo, e por isso, existem resistências a mudanças, mesmo que estas sejam para melhorar o atendimento.

distribuidores e supermercadistas no sentido de se manterem as condições de ganhos dentro do mundo capitalista atual.

# BIBLIOGRAFIA

LABINI, Paolo Sylos. Oligopólio e progresso técnico; tradução de Vittoria Cerbino Salles. 2º edição. Rio de Janeiro: Ed. Forence-Universitária, 1984.

WICKSELL, E. Lectures on Political Economy, traduzido do sueco por E. Classen e publicadas sob coordenação de L.Robbins, Routledge, London 1934, vol.I. in LABINI, Paolo Sylos. Oligopólio e progresso técnico; tradução de Vittoria Cerbino Salles. 2º edição. Rio de Janeiro: Ed. Forence-Universitária, 1984.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Acumulação e Crescimento Da Firma, Um Estudo de Organização Industrial. Rio de Janeiro-RJ, ed.Guanabara Koogan, 1987.

FEIJO, Paulo Afonso, ECR na Mira, Revista Superhiper, SP, maio de 1998.

GAZETA MERCANTIL, 1ª Congresso ECR Brasil, caderno de economia, 21 de outubro de 1998.

FOLHA DE SÃO PAULO, caderno Agrofolha de 21 de abril de 1998.

PESQUISAS VIA INTERNET, Sits da Abrasnet, no endereço: <http://www.abrasnet.com.br>.