
Efficient consumer response (ECR): uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa

Jorge Antônio Dib

O objetivo neste artigo é apresentar de forma sintética um movimento do setor de artigos de consumo de massa chamado **Efficient Consumer Response (ECR)**, ou em português **Resposta Eficiente ao Consumidor**, que está transformando as relações de negócio entre os integrantes da cadeia de distribuição de produtos de consumo de massa. A implementação total das quatro grandes estratégias que sustentam o ECR e de suas incontáveis ferramentas implica em mudança de paradigmas e reorganização das estruturas empresariais.

O artigo está dividido em quatro áreas de análise: principais conceitos, estrutura do movimento, perspectiva histórica e apresentação das quatro estratégias.

Recebido em fevereiro/97

PRINCIPAIS CONCEITOS

ECR⁽¹⁾ é a sigla que representa uma iniciativa do setor de artigos de consumo de massa — alimentares e não-alimentares — que tem em seu elo final os supermercados⁽²⁾. De maneira ampla, o que esse movimento procura é municiar os componentes da cadeia de distribuição com ferramentas que permitam responder de forma efetiva às necessidades crescentes e variadas dos consumidores.

A iniciativa do ECR é composta por quatro grandes estratégias (Joint Industry Project on ECR, 1993) que lhe dão sustentação.

- *Efficient Store Assortment*, ou Sortimento Eficiente de Loja, tem como objetivo otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor, ou seja, encontrar o *mix* ideal de mercadorias que satisfaça as necessidades do conjunto de clientes de determinada loja, obtendo com isso aumento no volume de venda e redução do giro do estoque.
- *Efficient Replenishment*, ou Reposição Eficiente, tem como objetivo otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição.

Jorge Antônio Dib, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é Professor de Pós-Graduação em Marketing na Universidade do Vale dos Sinos (RS) e Consultor da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).
Fax: (051) 338-3265

- *Efficient Promotion*, ou Promoção Eficiente, busca maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de venda ao revendedor e ao cliente.
- *Efficient Product Introduction*, ou Introdução Eficiente de Produto, que visa maximizar a eficácia do desenvolvimento e da introdução de novos produtos.

Cada uma dessas estratégias é suportada por grande número de ferramentas, como o Gerenciamento de Categoria, o Custeio Baseado em Atividades e a Emissão de Pedido Assistido por Computador.

É possível afirmar que a maior parte das ferramentas que compõem o ECR e as teorias que lhe embasam já existiam e eram utilizadas em outros setores econômicos. A inovação consiste em utilizar esses elementos dentro de novo contexto, aperfeiçoando-os.

ECR pode ser definido como um movimento ou iniciativa do setor de artigos de consumo de massa em que todos os seus componentes — fornecedores, atacadistas, distribuidores, intermediários e varejistas — trabalham em conjunto, bastante próximos, no sentido de aumentar o valor dos produtos que oferecem ao consumidor. Essa definição é adaptada do conceito formulado pelo *Joint Industry Project on Efficient Consumer Response*⁽³⁾ no primeiro estudo publicado pelo grupo em janeiro de 1993.

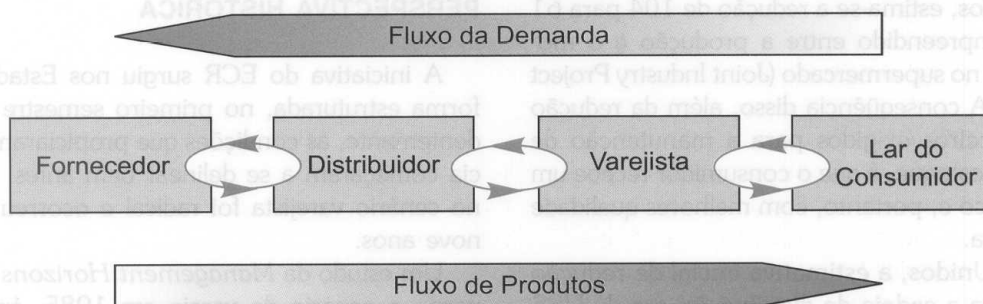
O objetivo explicitado pelo *ECR Europe Executive Board* também pode ser aceito como outra definição de ECR: “Trabalhar juntos para satisfazer os desejos dos consumidores de uma forma melhor, mais rápida e com menores custos” (Coopers & Lybrand, 1996).

É importante destacar que atender às demandas dos consumidores com maior eficiência é a base conceitual de toda a estratégia. A forma como a cadeia de distribuição tradicional está estruturada, sem ligações entre todos os componentes e baseada em uma estratégia de *push*⁽⁴⁾,

é fonte de grandes perdas nas suas interfaces. Na figura 1 apresenta-se a cadeia de distribuição tradicional, na qual as ligações ocorrem apenas entre os elos mais próximos.

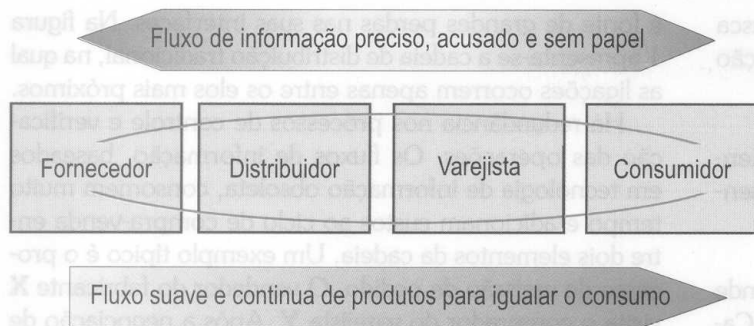
Há redundância nos processos de controle e verificação das operações. Os fluxos de informação, baseados em tecnologia de informação obsoleta, consomem muito tempo e adicionam custos ao ciclo de compra-venda entre dois elementos da cadeia. Um exemplo típico é o processo de emissão de pedido. O vendedor do fabricante **X** visita o comprador do varejista **Y**. Após a negociação de quantidade, preço e características daquela transação discreta⁽⁵⁾ (conforme a classificação de Dwyer, Schurr & Oh, 1987), o comprador preenche uma ordem de compra e o vendedor preenche uma ordem de venda que contém basicamente as mesmas informações. Uma única pessoa poderia fazer essa operação a ser compartilhada pelas duas empresas ou, mais eficientemente ainda, o computador da empresa **Y** dispararia uma ordem de compra automática para o computador da empresa **X**, em parâmetros previamente negociados entre ambas, quando o nível de estoque atingisse patamar predeterminado. Para identificar o momento de recompra, o computador do varejista guiar-se-ia pelas informações coletadas a todo o momento pelos leitores de códigos de barra dos PDVs situados em cada *check out* e pelas mercadorias recebidas no depósito.

A chave para atingir-se os objetivos do ECR está na construção de uma cadeia de distribuição mais ágil e eficiente na transmissão de informações entre os seus componentes e nos processos logísticos responsáveis pelo fluxo das mercadorias no canal, conforme é mostrado na figura 2. O consumidor dá início ao processo de reposição, que irá movimentar toda a cadeia de distribuição, no momento em que as mercadorias por ele escolhidas passam pelo caixa. As informações referentes à compra são, então, compartilhadas com todos os demais elos do sistema.



Fonte: Joint Industry Project on ECR (1993)

Figura 1: Cadeia de Distribuição com Sistema de Reposição Não-Interligado



Fonte: Joint Industry Project on ECR (1993)

Figura 2: Cadeia de Distribuição Interligada

Dentro do conceito de ECR os elementos da cadeia de distribuição compartilham, em tempo real, via EDI⁽⁶⁾, as informações relativas à movimentação das mercadorias e dos seus respectivos pagamentos. Isso permite a cada um tomar decisões de *marketing*, produção, logística, compras, entre outras, que reduzem o custo total da cadeia de distribuição.

É esperada redução de 41% dos estoques existentes em toda a cadeia, nos Estados Unidos, quando a maior parte das empresas do setor estiver dentro do movimento do ECR (Joint Industry Project on ECR, 1993).

Os ganhos são compartilhados por todos os seus elementos e, dentro de cenário competitivo, uma parte é repassada para o consumidor. É fundamental observar que dentro desse novo paradigma a decisão de compra do consumidor elege a cadeia de distribuição mais eficiente. Nesse contexto, a eficiência produtiva e a redução de custos de uma empresa perdem sentido se os demais elos de sua cadeia de distribuição forem ineficientes e responsáveis por estrutura de custos pesada.

A simples redução do custo do produto agrega valor para o consumidor. No entanto, uma cadeia de distribuição mais eficiente significa também redução nos tempos médios necessários para a realização de cada processo. Nos Estados Unidos, estima-se a redução de 104 para 61 dias no ciclo compreendido entre a produção e o momento da compra no supermercado (Joint Industry Project on ECR, 1993). A consequência disso, além da redução dos custos financeiros exigidos para a manutenção de período maior de estoque, é que o consumidor recebe um produto mais fresco e, portanto, com melhores qualidade e integridade física.

Nos Estados Unidos, a estimativa inicial de redução de custos em toda a cadeia de distribuição era de US\$ 30 bilhões. Devido ao fato de “a cadeia de distribuição de artigos de consumo de massa ser um sistema altamente competitivo, é provável que no final todas as reduções de custos e ganhos financeiros sejam passa-

dos adiante para o consumidor” (Joint Industry Project on ECR, 1993). Na Europa é esperada redução de custo de US\$ 33 bilhões (Coopers & Lybrand, 1996).

ESTRUTURA DO MOVIMENTO ECR

O ECR está organizado, nos Estados Unidos, de forma a integrar ao máximo os participantes, agregando o mínimo de custos ao processo. O órgão máximo é o Comitê Executivo, formado por representantes dos fornecedores e dos varejistas, em número igual, e alguns atacadistas e intermediários. Essas pessoas ocupam posição de comando em suas empresas, geralmente presidência ou vice-presidência no caso de grandes corporações, uma vez que é necessário o comprometimento da alta cúpula da organização para que as mudanças demandadas pelo ECR possam ocorrer. O objetivo do Comitê Executivo é “estabelecer a visão, a estratégia e as prioridades, resolver impasses e atuar como os facilitadores do trabalho conduzido pelo Comitê Operacional, grupos de trabalho e forças-tarefa” (Joint Industry Project on ECR, 1996a).

O Comitê Operacional “conduz pesquisas em tópicos específicos do ECR, além de programas educativos e atividades relacionadas” (Joint Industry Project on ECR, 1996a). Fazem parte do Comitê Operacional também altos executivos das empresas, mas em posições mais operacionais como, por exemplo, Vice-Presidente de Logística ou, dentro do espírito do movimento, Diretor de ECR. É o Comitê Operacional que implementa as orientações emanadas do Comitê Executivo, sendo sua estrutura flexível o suficiente para comportar as mudanças que ocorrem ao longo do processo de implementação. Formam-se e dissolvem-se os *Performance Improvement Groups* (PIGs) à medida que as necessidades vão mudando.

PERSPECTIVA HISTÓRICA

A iniciativa do ECR surgiu nos Estados Unidos, de forma estruturada, no primeiro semestre de 1993. Evidentemente, as condições que propiciaram sua emergência começaram a se delinear bem antes. A modificação no cenário varejista foi radical e ocorreu em menos de nove anos.

Um estudo da *Management Horizons* de 1995 comparou o cenário do varejo em 1985, época em que a posição competitiva dos supermercados ainda era bastante vantajosa diante dos demais formatos, com os desafios do ano de publicação do estudo (1995).

Algumas das características do varejo em 1985 eram:

- o Wal-Mart ainda não tinha a posição dominante de mercado que ocupa hoje;
- os consumidores norte-americanos utilizavam basicamente o supermercado para resolver o seu problema de alimentação. Mais de 3/4 dos responsáveis primários pelas compras do lar visitavam regularmente um supermercado convencional, uma vez por semana ou mais. Comparativamente, em 1995 a frequência caiu para menos de 2/3. Isso ocorreu devido ao surgimento de novos concorrentes, como os clubes de desconto e as *superstores*⁽⁷⁾;
- poucas pessoas estavam efetivamente preocupadas com a relação saúde/alimentos saudáveis;
- os supermercados eram os líderes em tecnologia.

Em 1995, a situação já era totalmente diferente. O Wal-Mart havia se tornado o maior varejista mundial, com crescimento impressionante na venda de alimentos. Os hábitos de consumo modificaram-se e os supermercados ocupavam posição distante dos líderes tecnológicos do varejo: “Os supermercados afogam-se em dados ao mesmo tempo em que estão famintos por informações” (Management Horizons, 1995).

Morehouse & Bowersox (1995) apresentam três razões básicas que levaram os supermercados a perder sua competitividade:

- “Incapacidade de maximizar os avanços tecnológicos — apesar de a indústria ter investido pesadamente em tecnologia, ela não agiu para maximizar as vantagens dessa tecnologia para obter melhor gestão.”
- “Isolamento organizacional — os distribuidores de alimentos não maximizavam as forças internas de suas organizações. As empresas nesses anos tendiam a se dividir ao longo de linhas funcionais que, frequentemente, resultavam em relações conflitivas entre as funções. Os sistemas de compensação e recompensa reforçavam a especialização funcional. Exemplos clássicos incluem compradores comprando vastas quantidades de produtos em promoção sem a coordenação com os executivos de estocagem e distribuição que eram deixados com a tarefa de buscar maneiras de estocar o produto quando este era entregue.”
- “Incapacidade de maximizar o poder da cadeia de distribuição — os participantes da cadeia de distribuição viam a si próprios como entidades distintas, cada uma vendendo para outro elo abaixo na corrente. A multiplicação de sistemas, procedimentos operacionais e protocolos resultantes criou tempo médio de estocagem de 104 dias no canal e quase 300 dias no processo total do fazendeiro para o consumidor.”

Alguns aspectos merecem maior análise: a nova concorrência e a tecnologia; os novos hábitos de compra do consumidor.

A nova concorrência e a tecnologia

Os supermercados, com seu conceito de auto-serviço, até o final da década de 80 sempre foram o formato de varejo mais eficiente desde o seu surgimento nos Estados Unidos. Sempre inovadores, foram os primeiros a adotar a “identificação de produtos com códigos de barra no início dos anos 70, um desenvolvimento que levou à fundação do *Uniform Code Council*⁽⁸⁾ em 1972 para administrar padrões para toda a indústria de forma que todos se beneficiassem” (Joint Industry Project on ECR, 1993).

No entanto, no início dos anos 90, os supermercados foram suplantados em eficiência por outros formatos, como o varejo de massa e os clubes de desconto. Um estudo conduzido pela McKinsey (Joint Industry Project on ECR, 1993) para o *Food Marketing Institute*, em 1991, mostrou que esses concorrentes tinham preços mais competitivos do que os supermercados. Esses formatos de varejo, que não têm a sua origem na venda de alimentos, começaram a explorar mais essa atividade no final dos anos 80, entrando em choque direto com os supermercados e ganhando substancial participação de mercado.

É importante destacar que atender às demandas dos consumidores com maior eficiência é a base conceitual de toda a estratégia.

Outra forma de concorrência que se tornou especialmente forte no final da década de 80 e início dos anos 90 foi as redes de *fast-food*. Os norte-americanos passaram a se alimentar mais nesse tipo de restaurante em busca de conveniência e, conseqüentemente, reduziram o consumo de alimentos em casa.

Um estudo da McKinsey realizado para a *Frito-Lay* em 1996 mostra que a tendência é de acirramento na competição a ser enfrentada pelos supermercados. Essa competição virá de três focos distintos: os formatos de varejos extremamente eficientes em suas operações, como os citados clubes de desconto; os restaurantes tradicionais e as redes de *fast-food*; e os novos concorrentes representados pelo varejo eletrônico e pelas novas ofertas de alimentação como a rede norte-americana *Boston Market*, especializada em comida caseira. A principal fonte de receitas dessa empresa são as pessoas que compram comida para comer em casa após o trabalho.

Os supermercados, em determinado momento no final da década de 80, perderam não só a liderança na

exploração de novas tecnologias de varejo, mas também a capacidade de obter o máximo rendimento nesses investimentos.

Novos hábitos de compra do consumidor

Bastante ligada ao aparecimento de novas formas de concorrência para os supermercados está a modificação dos hábitos de compra do consumidor. O comportamento de compra dos consumidores está mudando, e de maneira mais acelerada nos últimos anos. Em vez de comprar ingredientes, os clientes dos supermercados estão buscando soluções de alimentação rápidas, convenientes e que ofereçam prazer no momento do seu consumo.

Estudo realizado para o *Food Marketing Institute* pela *Market Facts* em 1995, usando variáveis demográficas e psicográficas, identificou seis segmentos de consumidores que utilizam os serviços de alimentação dos supermercados⁽⁹⁾. Três são compostos por consumidores que preferem comprar alimentos pré-prontos e os outros três por consumidores que cozinham seus alimentos a partir de ingredientes básicos com bastante frequência.

Dois fatos são importantes para a compreensão do surgimento e do crescimento de novas formas de concorrência para os supermercados e da perda da participação de mercado:

- os três segmentos que consomem alimentos pré-prontos com frequência tendem a ter renda superior à dos outros grupos e maior disposição para pagar um preço prêmio pela refeição, o que representa maiores oportunidades de lucro para os supermercados;
- apenas 17% dos compradores indicaram o supermercado como primeira opção quando desejam adquirir uma refeição pronta. Apesar de baixo, esse número pode ser considerado positivo se visto dentro de uma série de quatro anos, pois cresceu de 12% em 1992, passando por 15% em 1993 e 1994 (*Food Marketing Institute*, 1995).

Além disso, há preocupação muito maior com a saúde, a segurança dos alimentos ingeridos, as características nutricionais, entre outras.

As mudanças de comportamento de compra acelerar-se-ão cada vez mais, seguindo o ritmo de introdução e adoção de novas tecnologias e, também, de descobertas nas áreas de fisiologia, nutrição e bioquímica.

AS QUATRO GRANDES ESTRATÉGIAS DO ECR

Conforme já mencionado no início deste artigo, a iniciativa do ECR está apoiada sobre quatro pilares. Cada um busca um objetivo próprio que, em conjunto com os demais, impulsionará a produtividade, a precisão e a qua-

lidade das operações no canal supermercado. Essas quatro grandes estratégias são apresentadas a seguir.

***Efficient Store Assortment* (Sortimento Eficiente de Loja)**

Efficient Assortment é definido como “um processo colaborativo entre fornecedor e distribuidor com o objetivo de determinar [o nível] de oferta ótima de um produto, dentro de uma categoria, que atinja o objetivo de satisfação do consumidor e melhore os resultados do negócio” (*Joint Industry Project on ECR*, 1996c).

A principal ferramenta dessa estratégia, e também a mais difundida dentro da iniciativa do ECR, é o Gerenciamento de Categoria. *Morehouse & Bowersox* (1995) colocam que “o Gerenciamento de Categoria será [em 1998] o conceito central que dirigirá a maioria dos negócios. As empresas terão reestruturado títulos e estruturas organizacionais para apoiar o Gerenciamento de Categoria”.

Essa ferramenta é parte de uma estrutura mais ampla que visa “reduzir o espaço que não adiciona valor (por exemplo, o espaço de escritórios e depósito) e o uso não comprovado [como gerador de resultado] de espaço da área de vendas” (*Joint Industry Project on ECR*, 1993). Busca-se obter uma composição ótima das diversas categorias de produto da loja e da composição de produtos dentro da categoria.

A lógica subjacente ao Gerenciamento de Categoria é que tanto o fornecedor quanto o varejista possuem grande conhecimento sobre os consumidores que servem, não obstante o fato de serem conhecimentos de naturezas diversas. Por exemplo, o gerente de um supermercado em São Paulo, no bairro do Morumbi, sabe qual é o horário preferido pelos clientes de sua loja para comprar o produto **X**, assim como a quantidade preferida, o tipo de embalagem favorito, a destinação dada ao produto, entre outras informações. O fornecedor do produto **X** possui, evidentemente, mais informações sobre o produto do que o varejista, mas elas são consolidadas, ou seja, referem-se aos hábitos de consumo e às preferências de todo o mercado. O cruzamento das informações que ambos possuem permite a definição de um nível ótimo de oferta que atenderá exatamente às necessidades do conjunto de clientes daquela loja específica. Isso implica no aumento natural do volume de vendas e da margem bruta por metro quadrado, além de aumentar também o número de rotações do estoque.

***Efficient Replenishment* (Reposição Eficiente)**

O objetivo dessa estratégia é “proporcionar o produto certo, no local certo, na hora certa, na quantidade certa e

da maneira mais eficiente possível” (Joint Industry Project on ECR, 1993).

A cadeia de distribuição tradicional, com seus fluxos de informações e produtos independentes, gera muitas ineficiências e provoca o surgimento de grandes estoques. As principais ineficiências são (Joint Industry Project on ECR, 1993):

- custos de manutenção de estoque em excesso;
- danificação excessiva da mercadoria;
- custos administrativos excessivos;
- maiores custos de produção;
- cronogramas de produção altamente flutuantes.

A Reposição Eficiente é a ligação de toda a cadeia em um único fluxo através da automação do ciclo de reposição da loja. Para tanto, são necessários quatro elementos-chave (Joint Industry Project on ECR, 1993), apresentados a seguir.

Leitura precisa das informações dos produtos, por código de barra, no ponto de venda

Para que as informações coletadas sustentem a reposição automática é fundamental que sejam lidas com precisão, o que não é o padrão atualmente. Os supermercados têm na leitura por códigos de barra uma ferramenta utilizada principalmente para a redução de filas.

No entanto, para a emissão de um pedido é importante que, além de ler o produto e o preço corretamente, seja feito o mesmo em relação a tamanho e tipo da embalagem, sabor ou cor do produto e se faz parte de uma promoção. Por exemplo, no pedido automatizado, feito via EDI, o supermercado tem de informar que o produto que passou pelo caixa é uma lata de mistura para bolo Y, sabor abacaxi, embalagem de 500 gramas e que faz parte da promoção “compre Y e ganhe um copo”. Assim, o fornecedor enviará a embalagem relativa à promoção, de 500 gramas e no sabor abacaxi. Além disso, ao consolidar as informações de todos os clientes, orientará a produção para aquelas embalagens e sabores que o cliente prefere naquele momento.

A vantagem maior para o supermercadista é ter sempre o estoque certo de produtos para atender aos seus clientes que, ao encontrarem o que procuram, tendem a ser mais leais.

Recebimento eletrônico na loja

Todo o processo de recepção de mercadoria pode ser informatizado por meio de um sistema padrão de comunicação que integra os diferentes *softwares* utilizados pelas empresas. A conferência das ordens de reposição pas-

sam a ser feitas com a utilização de terminais de computadores interligados com o fornecedor.

Sistema *Perpetual Inventory*

Esse sistema utiliza-se da integração dos sistemas do fornecedor e do varejista, através da leitura por códigos de barra na loja e do recebimento eletrônico, para manter controle permanente do estoque da loja. A qualquer momento é possível saber a quantidade exata de cada produto existente na loja. Na realidade, sabendo que os padrões atuais de acurácia das informações coletadas via leitura ótica são baixos e que a perda provocada por roubo não tem como ser verificada eletronicamente, são aconselháveis as tradicionais contagens periódicas do estoque para suplementar a segurança.

***Computer Assisted Ordering* (Pedido Assistido por Computador)**

Tendo um sistema perpétuo de controle de estoque e controlando a movimentação de mercadorias por leitura ótica e recebimento eletrônico, é possível automatizar a emissão de pedido por computador. Isso permite que o esforço de gestão da loja seja concentrado em outras tarefas mais produtivas do que ficar verificando o estoque nas gôndolas e pedindo reposição para o centro de distribuição da empresa, para o atacadista ou direto para o fornecedor.

A Reposição Contínua é sustentada, além de por esses elementos, por diversas outras ferramentas e subsistemas que viabilizam o ambicioso objetivo da estratégia.

***Efficient Promotion* (Promoção Eficiente)**

Essa estratégia lida com as ineficiências derivadas das práticas atuais de promoção ao cliente⁽¹⁰⁾, onde se concentram as maiores perdas.

A crescente complexidade das promoções ao cliente, com o respectivo aumento de custos de gestão do processo, tornou esse tipo de iniciativa prejudicial ao sistema de distribuição. Um exemplo de custo que não agrega valor é fornecido pelo estudo do *Joint Industry Project on ECR* de 1993. Cerca de 10% a 15% do tempo de trabalho conjunto entre compradores e vendedores são gastos para solucionar problemas derivados de descontos promocionais, e os compradores gastam, em média, duas horas por dia resolvendo discrepâncias de preço. Isso ocorre porque a promoção ao cliente sofisticou-se, incluindo uma série de itens diferentes a serem cumpridos para que o cliente faça jus ao desconto. Além disso, há diferentes promoções por tipo de cliente, região e perfil de

loja. Segundo o *Joint Industry Project on ECR* (1993), uma grande rede de supermercados pode ter de 7.000 a 8.000 acordos de promoção com fornecedores em um dado momento.

Essa tem sido a área de maior controvérsia e a que mais causa atritos no movimento do ECR, pois o setor desenvolveu forte cultura de formação de estoques na **virada da tabela**⁽¹¹⁾.

A orientação dentro da *Efficient Promotion* é de simplificar os acordos promocionais e, para parceiros dentro do ECR, negociar um preço chamado de **desconto contínuo**. Significa repartir os ganhos derivados da simplificação e da redução de gestão das promoções de ambos os lados, além dos ganhos nas demais áreas (estratégias). Quanto maior a eficiência obtida pelos parceiros, maior poderá ser o desconto contínuo acordado. Isso significa que aqueles que forem mais agressivos na implementação do ECR tendem a obter melhores acordos.

Efficient Product Introduction (Introdução Eficiente de Produtos)

O ritmo de introdução de novos produtos aumentou de forma vertiginosa nos últimos anos. De 1975 a 1981 o número de novos produtos introduzidos no mercado manteve-se estável um pouco acima de 2.000 lançamentos. A partir de 1982 houve um crescimento que culminou com o lançamento de 15.400 novos produtos em 1991 (*Joint Industry Project on ECR*, 1993).

Além de tornar a administração do espaço de gôndola mais difícil, em sua maior parte esses novos produtos são imitações dos líderes de mercado e/ou apresentam uma inovação pouco perceptível para o consumidor. O resultado é a não-geração de aumento no volume de venda da categoria, apenas ocupando espaço de um produto que já estava estabelecido.

Os distribuidores desejam novos conceitos de produto que gerem novas vendas, como ocorreu quando da introdução dos *coolers* no Brasil.

Um ponto negativo adicional é o fato de produtos fracassados serem responsáveis por grandes investimentos em desenvolvimento, *marketing* e produção que oneram os produtos bem-sucedidos da empresa. O sistema

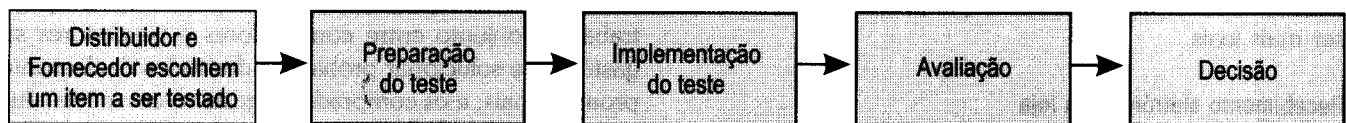
tradicional em que o fabricante lançava o produto para solucionar um problema seu, sem considerar as necessidades dos consumidores ou dos distribuidores, na maioria das vezes era um agregador de custos sem gerar valor. O método proposto pelo ECR segue cinco etapas, conforme apresentado na figura 3.

Nesse processo, o fornecedor e o distribuidor reúnem-se regularmente para revisar as tendências de consumo e fazem pesquisas conjuntamente para identificar oportunidades. Quando isso ocorre é, sempre em conjunto, preparado um teste, implementado e avaliado. A partir dos resultados obtidos, decide-se por colocar o produto em linha para todo o mercado, modificá-lo e testá-lo novamente ou abandoná-lo. Excelente estudo de caso que ilustra corretamente o processo é apresentado em *A Case Study in Category Management for Small Manufacturers* (*Joint Industry Project on ECR*, 1996a) e *Crossing Department Boundaries* (*Joint Industry Project on ECR*, 1996b).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A iniciativa apresentada está ainda em sua fase de introdução. Com quatro anos de existência, os estudos indicam que em grande parte as suposições iniciais e os resultados obtidos nos testes-piloto são consistentes e deverão ser alcançados. Alguns poucos estudos e trabalhos têm obtido resultados que indicam o aumento em vez de a redução de custos da cadeia. No entanto, é necessário ter sempre claro que esse movimento baseia sua expectativa de ganhos em esforço sinérgico de todo o setor. Por melhor que sejam, os resultados obtidos por grupos de empresas sempre serão menores do que o resultado final que o setor alcançará quando atingir massa crítica.

No Brasil, assim como em outros países, o movimento está iniciando e sendo adaptado para a realidade local em que muitos dos resultados dependem da melhoria de infra-estrutura de transportes, telecomunicações e de procedimentos legais e burocráticos do Estado. O chamado Custo Brasil tende a ser um elemento deletério no esforço do setor de distribuição de alimentos para atingir níveis de produtividade e eficiência similares aos de nações mais adiantadas.



Fonte: Joint Industry Project on ECR (1993)

Figura 3: Método de Introdução de Novos Produtos

Finalmente, é preciso enfatizar que, apesar da imensa quantidade de processos que aparentemente enfocam apenas operações internas e de fornecedor-distribuidor,

o grande propulsor dessa iniciativa é o consumidor em sua constante e inexorável transformação na busca de melhores respostas às suas demandas de consumo. ♦

NOTAS

- (1) Será utilizada neste artigo a sigla ECR e não a que seria sua equivalente em português, pois é reconhecida e usada na quase totalidade dos países que desenvolvem a estratégia. Reforça essa opção o fato de a sigla original já ser reconhecida e aceita pelos empresários brasileiros ligados a ela.
- (2) Nos Estados Unidos, o termo *Grocery Industry* é utilizado para representar todas as empresas que fazem parte do canal de distribuição de produtos alimentares e não-alimentares que compõem o *mix* típico de produto de um supermercado tradicional. É importante notar que, apesar de os supermercados serem os maiores propugnadores e patrocinadores da iniciativa, pelo lado do varejo, a ECR também é uma estratégia de lojas de conveniência e outros tipos de varejos mistos que vendem alimentos.
- (3) Esse é o grupo de associações de classe e empresas responsáveis pelas ações de pesquisa e pela disseminação do ECR nos Estados Unidos. As associações que compõem e patrocinam o esforço do ECR são: *American Meat Institute, Food Distributors International, Food Marketing Institute, General Merchandise Distributors Council, Grocery Manufacturers of America, Grocery Products Manufacturers of Canada, International Dairy Foods Association, National Association of Chain Drug Stores, National Association of Convenience Stores, National Food Brokers Association, National Grocers Association, National Wholesale Druggists' Association, Private Label Manufacturers Association e Uniform Code Council, Inc.*
- (4) A estratégia de *push* caracteriza-se por iniciar o processo de abastecimento a partir do fornecedor, que coloca o máximo possível de mercadoria no canal de distribuição utilizando descontos sobre volume de compras e outras promoções orientadas para o revendedor. Dentro dessa lógica, o varejista tenta passar adiante a mercadoria também por meio de promoções de preço e outras ações de *marketing*. É o contrário da estratégia de *pull* que sustenta a visão do ECR, em que as mercadorias somente serão demandadas pelo supermercado e produzidas pelo fornecedor quando o consumidor demandar o produto no ponto de venda.
- (5) Transação discreta, em oposição a uma transação relacional. A transação discreta tem como características, entre outras, o fato de apresentar um início bem-demarcado, a curta duração e o término bem-definido. Além disso, a expectativa para o relacionamento é de conflitos de interesse e pouca unidade. No caso de uma transação do tipo relacional, característica das interações no ECR, o início é marcado por encontros prévios, tem longa duração e reflete um processo. A expectativa para o relacionamento é de conflitos e dificuldades contrabalançadas pela confiança e pela busca de unidade.
- (6) EDI — *Electronic Data Interchange* ou Intercâmbio Eletrônico de Dados. Consiste na troca de dados entre dois computadores via telecomunicações. É um dos pilares de apoio do ECR. Conflitos e dificuldades contrabalançados pela confiança e pela busca de unidade.
- (7) O conceito de uma *superstore* é estender um pouco mais a conveniência de fazer todas as compras em uma única parada (*one stop shop*). Além de um *mix* de produtos bastante completo que oferece itens não comumente encontrados em uma loja de supermercado convencional, como aparelhos de ginástica e eletrodomésticos grandes, as *superstores* oferecem ampla gama de serviços, como agência de turismo e banco.
- (8) O UCC é o equivalente norte-americano da Associação Brasileira de Automação Comercial (EAN) que rege todos os padrões de códigos de barra utilizados pelos produtos brasileiros. A EAN também surgiu por iniciativa dos supermercados através de sua principal entidade, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

NOTAS

- (9) Serviços de alimentação é a tradução mais próxima de *supermarket foodservice*. Refere-se à utilização de áreas do supermercado que oferecem alimentos prontos para consumo ou para levar para casa ou, ainda, pré-prontos, como os congelados.
- (10) Nos Estados Unidos a nomenclatura utilizada para caracterizar as diversas formas de promoção é mais ampla do que no Brasil. *Trade Promotion* é a promoção feita pelo fornecedor para o varejista ou o revendedor do produto. *Consumer Promotion* é a promoção feita pelo fornecedor ou pelo revendedor para o consumidor do produto. Na falta de termos similares serão utilizadas neste artigo as expressões **promoção ao cliente e promoção ao consumidor** para identificação.
- (11) É interessante notar que as condições que criaram essa cultura são bastante similares no Brasil e nos Estados Unidos, conforme relatado no trabalho do *Joint Industry Project on ECR* de 1993.

RESUMO

As práticas que se verificam atualmente entre os elementos envolvidos com a produção e a distribuição de produtos de consumo de massa estão fadadas a acabar por causa do alto custo que geram. O ECR é um movimento do setor — fabricantes, atacadistas, varejistas e demais facilitadores — cujo objetivo é retirar custos da cadeia de distribuição e aumentar o valor para o consumidor final. Isso será atingido por meio da implementação de uma série de estratégias e ferramentas que proporcionarão efeito sinérgico quando a maior parte das empresas estiver envolvida no movimento.

Palavras-chave: supermercado, varejo, estratégia, consumidor, mercado, cadeia de distribuição.

ABSTRACT

The current business practices in the grocery industry are bound to change due to its the high costs. Even if a company is highly competitive with streamlined operations it can loose its advantage if the other links in the supply chain are not. The ECR is an initiative of the grocery industry — manufacturers, wholesalers, retailers and other facilitators — designed to take costs out of the entire supply chain and provide more value to the consumer. This is achieved through the joint implementation of tools and strategies that will have a synergetic effect when most of the players jump into the movement.

Uniterms: supermarket, retail, strategy, consumer, market, supply chain.

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- COOPERS & LYBRAND. *European ECR*. study summary report. THE FIRST OFFICIAL CONFERENCE OF ECR EUROPE. Genebra, Suíça, 1996.
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, n.51, p.11-27, Apr. 1987.
- FOOD MARKETING INSTITUTE. *Trends in the United States*: consumer attitudes and the supermarket. Food Marketing Institute, Opinion Research Corporation, 1995.
- JOINT INDUSTRY PROJECT ON EFFICIENT CONSUMER RESPONSE. *Efficient consumer response*: enhancing consumer value in the grocery industry. Kurt Salmon Associates, Inc. 1993.
- _____. *A case study in category management for small manufacturers*. 1996a.
- JOINT INDUSTRY PROJECT ON EFFICIENT CONSUMER RESPONSE. *Crossing department boundaries*. 1996b.
- _____. *Efficient assortment: the process and the benefits*. 1996c.
- MARKET FACTS. *It's mealtime...are supermarkets on the menu?* Food Marketing Institute. Washington, DC, Estados Unidos, 1995.
- MC KINSEY. Estudo apresentado durante o II CONGRESSO AMERICANO DE ECR. Chicago, março de 1996.
- MOREHOUSE, James E. & BOWERSOX, Donald J. *Supply chain management: logistics for the future*. Washington, DC, EUA, Food Marketing Institute, 1995.
- RETAILING 2005. *Management Horizons*, 1995.