

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JACQUELINE MARIA CORÁ

**PRÁTICA DO *EFFICIENT CONSUMER RESPONSE* (ECR) EM PEQUENOS E
MÉDIOS SUPERMERCADOS: REALIDADE OU FANTASIA?**

Porto Alegre, 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO UFRGS/UCS

JACQUELINE MARIA CORÁ

**PRÁTICA DO *EFFICIENT CONSUMER RESPONSE* (ECR) EM PEQUENOS E
MÉDIOS SUPERMERCADOS: REALIDADE OU FANTASIA?**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre, 2002

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Corá, Jacqueline Maria.

Prática do *Efficient Consumer Response* (ECR) em pequenos e médios supermercados: realidade ou fantasia? / Jacqueline Maria Corá. - Porto Alegre, 2002.

n 138 f.

Diss. (Mestrado) – UFRGS, Escola de Administração, 2002.

1. Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR); 2. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos; 3. Gerenciamento por Categoria; 4. Gerenciamento de Abastecimento.

DEDICATÓRIA

Isabella:

Ao iniciar este mestrado você era apenas um bebê de sete meses, e somente balbuciava a palavra *mamãe*. O tempo passou e, mesmo sem perceber, você se transformou em uma linda garotinha de três anos e oito meses que insiste em perguntar, com todas as letras: *mãe, tu já terminou o teu trabalho?* Eu sei que fazes essa insistente pergunta, pelas tantas vezes em que precisei dizer não aos teus convites; pelas tantas vezes, nas quais te neguei minha presença. Dedico este trabalho a ti, minha filha, que, em tantos momentos, me fizeste companhia com tua presença silenciosa, dormindo sossegada em teu berço e não me deixando sentir só enquanto a noite avançava; que, com teu sorriso generoso, iluminaste os meus dias; que, com tuas pequenas mãozinhas, afagaste o meu rosto, quando o cansaço tomava conta de mim. A ti, Isabella, o meu incondicional amor... *“você é como eu sonhava, baby...”*

Dante e Maria!

Que palavras eu posso escrever que traduzam minha gratidão? Ao longo de minha existência, não lembro de um só momento em que precisando, não tenha recebido o apoio de vocês. Que bem maior pode uma pessoa receber de Deus do que ter tido a felicidade de ter pais tão maravilhosos? Dedico a vocês este trabalho, pelo muito que me ensinaram, pelo incentivo para seguir sempre em frente; pelos princípios e valores que não apenas com palavras, mas também, com atitudes, ajudaram a moldar meu caráter; pelos pequenos gestos que nunca me deixaram esquecer o amor que dedicam a mim e a minha Isabella. Mãe, és admirável por enfrentar a vida como uma leoa, ao mesmo tempo, em que transbordas ternura. Pai, eu ainda lembro: *um desejo forte é igual ao seu equivalente físico*. A vocês, meu amor e minha gratidão.

Nona Palmira (in memoriam):

Foste para mim um exemplo de fibra, determinação e garra. Tantos desafios, tantas lutas e estavas sempre pronta, de cabeça erguida. Sinto saudades... tua casa sempre foi um lugar especial, um abrigo, um refúgio. Sinto saudades... Dedico este trabalho a ti, pelo amor incondicional que sempre me dedicaste. Através de tuas mãos eu vim ao mundo... fomos verdadeiras amigas. *Nona*, permaneces viva em meu coração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo dom da vida, pela fé, pela saúde e pela capacidade para continuar a caminhada. O Senhor é meu pastor e nada me faltará!

Lembro do primeiro dia: pequenina e insegura, minha mãe me aprontava para o primeiro dia na escola. Quando lá chegamos e ela me deixou, acompanhei sua partida com os olhos, senti vontade de chorar e correr até ela mas, agüentei firme e dei meu primeiro passo em direção ao saber...Lembro do primeiro dia: enquanto me aprontava com esmero, olhava o berço com minha pequena Isabella. Estava ansiosa mas, determinada a vencer mais esse desafio e, assim, eu atravessei os corredores da Universidade naquele dia em direção, mais uma vez, ao saber... Assisti de forma extasiada a primeira aula . Tive a clara consciência, naquele instante, de que o saber é infinito e de que quanto mais se sabe mais se percebe o quanto existe para aprender.

Mais de três anos se passaram desde então e, ao longo desta caminhada, na minha busca por vencer o desafio, recebi a contribuição de muitas pessoas, e a elas desejo expressar meus agradecimentos:

Aos professores do PPGA, com os quais tive a oportunidade de conviver e aprender, que contribuíram de forma fundamental na construção de um novo nível de realidade.

Ao professor Dr. Luiz Antonio Slongo que, desde o princípio, acreditou no meu trabalho e no meu potencial para realizá-lo e que, através de suas intervenções, pude aos poucos seguir o caminho que me trouxe até aqui.

Aos professores Dr. Fernando Bins Luce e Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi, a orientação recebida por ocasião da banca do anteprojeto de pesquisa.

Aos proprietários dos supermercados que participaram deste estudo, pela disponibilidade e o interesse, bem como pela valiosa contribuição, sem a qual este estudo não seria concluído.

À Universidade de Caxias do Sul, na pessoa de seu reitor, que viabilizou a realização desse curso, permitindo que mais um degrau fosse transposto em direção ao saber.

Aos colegas de curso que, em tantas ocasiões, dividiram o peso do compromisso, a insegurança e a ansiedade e, que vibraram a cada etapa vencida.

Às professoras Dra. Edi Madalena Fracasso e Ms. Lodonha Maria Portela Coimbra pela coordenação do curso e a disponibilização dos meios e recursos necessários à excelência do trabalho.

Ao meu irmão Carlos Eduardo Corá pela sua companhia, seus conselhos que, de forma singular, contribuíram para “abrir” a porta quando esta parecia fechada.

Aos demais familiares, amigos, professores e funcionários que, a seu modo, possibilitaram a realização deste estudo.

RESUMO

As empresas estão atuando, hoje, frente a um mercado global que elevou os padrões de competitividade e intensificou as mudanças no comportamento do consumidor que está cada vez mais exigente, buscando alternativas cada vez mais precisas para o atendimento de suas necessidades. Para tanto, tornou-se necessário o desenvolvimento de uma estratégia de gestão que focasse a eficiência da cadeia de abastecimento como um todo. O *Efficient Consumer Response* (ECR) surge na década de 90 para permitir que as empresas respondam a essas mudanças no ambiente. O objetivo do ECR é o de integrar os processos logísticos e comerciais ao longo de toda a cadeia de abastecimento, propiciando a maximização da satisfação ao consumidor, ao mesmo tempo em que permite a redução dos custos excedentes da cadeia. Essa estratégia de gestão, introduzida em 1992 nos Estados Unidos, teve sua difusão no Brasil em 1997, com a criação da Associação ECR Brasil que passou a coordenar diversos projetos-piloto de ECR no País. A partir de então, esse tema ganhou destaque junto aos membros que compõem a cadeia de abastecimento de produtos de mercearia básica. No entanto, existe uma carência de publicações acadêmicas sobre o tema. Amparada na relevância do segmento supermercadista para a economia, e pela constatação da carência de estudos científicos relacionando o tema ao segmento, este trabalho tem por objetivo descrever como os pequenos e médios supermercados de Caxias do Sul trabalham as estratégias que embasam o ECR. Para tanto, inicialmente buscou-se o embasamento, através da literatura existente, sobre os aspectos que compõem o ECR, para, num segundo momento, com base na realização de uma pesquisa exploratória junto a uma amostra não-probabilística, buscar responder ao problema de pesquisa acima exposto. A partir da pesquisa realizada, constatou-se que as empresas, participantes da pesquisa, não possuem estrutura, pessoas e tecnologia capazes de suportar a aplicação formalizada e padronizada dos processos que operacionalizam as estratégias como sugerem os modelos conceituais do ECR. No entanto, constatou-se que as estratégias do ECR são utilizadas como elementos-chave para a orientação da gestão das empresas.

Palavras-chave: Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR); Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos; Gerenciamento por Categoria e Gerenciamento de Abastecimento.

ABSTRACT

Nowadays enterprises have been acting in a global market which has increased the patterns of competitiveness and has intensified changes in the consumer's behavior who is becoming more and more demanding by searching more and more precise alternatives to meet his requirements. For that, it was necessary to develop a management strategy which focused on the efficiency of the supply chain as a whole. The *Efficient Consumer Response* (ECR) has come up in the '90s in order that these enterprises could answer to these changes in the environment. The aim of the ECR is to integrate the logistics and commercial processes in all the supply chain and provide a maximization in satisfaction to the consumer while permitting a reduction in the surplus costs of the chain. This management strategy, introduced in the United States in 1992, was spread out in Brazil in 1997 with the foundation of the Brazil ECR Association which started coordinating several ECR pilot projects in our country. Since then, this issue has been of a great importance to the members who take part in the supply chain of basic grocery products. Nevertheless, there is a lack of academic publications on this issue. Supported on the relevance of the supermarket segment for the economy and by noticing the lack of scientific studies, this work aims at describing how the small and medium-sized supermarkets in Caxias do Sul city work the strategies that base the ECR. For that, I initially looked for some basis on the aspects that compose the ECR in the existing literature, for, in a second moment, through an exploratory research along with a non-probabilistic sample, try to find an answer to the research problem mentioned above. From this research, it was possible to verify that the enterprises participating in this research do not have structure, staff and technology able to stand the application of the formalized and standardized processes that operate the strategies, as the appraised models of the ECR suggest. Nevertheless, it was possible to notice that the ECR strategies have been used as key-elements for the guidance of the enterprise management.

Keywords: Efficient Consumer Response; Supply Chain Management; Category Management; Supply Management.

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
LISTA DE FIGURAS	8
1 INTRODUÇÃO	9
2 O SUPERMERCADO NO BRASIL	12
2.1 Histórico e Representatividade do Setor	12
2.2 Cenário Econômico X Estratégias e Tendências do Setor	14
2.3 Supermercados em Caxias do Sul	16
3 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	19
3.1 Delimitação do Tema	19
3.2 Definição do Problema	21
3.3 Relevância do Estudo	23
4 OBJETIVOS	25
4.1 Objetivo Geral.....	25
4.2 Objetivos Específicos	25
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
5.1 Logística	26
5.1.1 Aspectos conceituais e históricos.....	26
5.2 <i>Efficient Consumer Response</i> (ECR): Como Ferramenta de Suporte à Gestão da Cadeia de Suprimentos no Varejo Supermercadista	30
5.2.1 Perspectiva histórica do ECR.....	33
5.2.2 Práticas do ECR: aspectos conceituais e gerais	36
5.2.3 Configuração do ECR.....	38
5.2.3.1 Estratégias do ECR	39
5.2.3.2 Processos-chave do ECR	41
5.2.3.3 Suportes e integradores às ferramentas do ECR.....	49
5.2.4 Benefícios Potenciais à Cadeia de Suprimento a partir da Implantação das Práticas do ECR.....	51
5.2.5 Limitações e Pré-Requisitos à Implantação das Práticas do ECR.....	54
5.2.6 Aplicação e Avaliação do ECR.....	58
5.2.7 ECR no Brasil	60
6 MÉTODO.....	66
6.1 Concepção da Pesquisa.....	66
6.1.1 Variáveis do Estudo	68
6.1.2 Elementos da Pesquisa.....	70
6.1.3 Critérios Utilizados para Definição da Amostra.....	71

6.1.4	Procedimentos de Coleta.....	72
6.1.4.1	Procedimentos adotados para a realização das entrevistas	72
6.1.4.2	Limitações no campo	74
6.1.5	Análise dos Dados.....	74
6.1.6	Produto da Pesquisa	75
7	RESULTADOS DA PESQUISA.....	77
7.1	Uma síntese do Perfil dos Supermercados Pesquisados	77
7.2	Resultados da Pesquisa a partir das Variáveis Analisadas	78
7.2.1	Gerenciamento de Demanda	78
7.2.1.1	Sortimento eficiente de produtos	79
7.2.1.2	Promoção eficiente.....	88
7.2.1.3	Introdução eficiente de produtos.....	95
7.2.2	Gerenciamento de Abastecimento – <i>Supply Management</i>	101
7.2.2.1	Reposição eficiente de produto	101
7.2.3	Ferramentas de Suporte.....	106
7.2.3.1	Dados comuns e padrões de comunicação	107
7.2.3.2	Quantificação do valor.....	108
7.2.4	Aspectos Gerais	110
7.2.4.1	Aspectos estruturais, organizacionais e culturais.....	111
7.2.4.2	Outras estratégias adotadas no setor	113
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
9	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	128
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Evolução do conceito de logística.....	29
Figura 2 -	Ferramentas do ECR.....	36
Figura 3 -	Racionalização da cadeia de distribuição.....	37
Figura 4 -	Fatores do ECR e seus relacionamentos	40
Figura 5 -	Gestão por produto x gestão por categoria.....	42
Figura 6 -	Do <i>marketing mix</i> para valor ao consumidor.....	43
Figura 7 -	Etapas do gerenciamento por categorias	44
Figura 8 -	Papel das categorias e suas funções da estrutura da CM	45
Figura 9 -	Evolução das relações entre as empresas	48
Figura 10 -	Potencial de redução de custos.....	53
Figura 11 -	Radiografia <i>scorecard</i> no Brasil	65
Figura 12 -	Concepção básica da pesquisa exploratória.....	67
Figura 13 -	Pesquisa qualitativa.....	67
Figura 14 -	Concepção da pesquisa	68
Figura 15 -	Produto da pesquisa	76
Figura 16 -	Quadro resumo – gerenciamento de demanda	100
Figura 17 -	Quadro resumo - gerenciamento de abastecimento	106
Figura 18 -	Quadro resumo das ferramentas de suporte	110
Figura 19 -	Quadro resumo - aspectos gerais	118

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, e mais rapidamente, as mudanças de ordem social, econômicas, políticas e, principalmente tecnológicas, estão alterando os ambientes e exigindo das empresas, nele inseridas, a adequação a essa nova realidade sob pena de não sobreviverem. Nesse sentido, enfatiza-se a sobrevivência do mais apto, contribuindo para fazer da concorrência, entre as organizações, a regra básica.

Por outro lado, nesse cenário competitivo, desponta um novo conceito organizacional que é o da colaboração, da cooperação e das alianças. Segundo Morgan (1996), um novo padrão de relacionamento entre as empresas começa a surgir, baseado na cooperação entre elas em resposta às turbulências do ambiente, como forma de compartilhar interesses. Essas “associações”, por sua vez, possuem a capacidade de modificar o ambiente onde esse está engajado com a empresa em um padrão de criação contínua e mútua, ou seja, cada alteração em um conduz a uma alteração no outro.

As empresas não podem ser vistas como dissociadas de seus ambientes; portanto se ocorrem alterações profundas de ordem conjuntural, estrutural e cultural, essas mudanças são causa e consequência das mudanças nas organizações, como um processo dialético de forma a evoluir e a buscar a perfeição nos diferentes segmentos que compõem as sociedades.

As sociedades têm evoluído desde a época das economias de subsistência até os dias de hoje. De acordo com Davis e Meyer (1999), estamos na era da economia do *Blur* onde não existem mais soluções estáveis, onde um empreendimento bem sucedido não está em repouso, nem em foco, em nenhum momento. A era do *Blur* está baseada na velocidade, na conectividade e na intangibilidade. Assim entendidas pelos autores:

Velocidade: Todos os aspectos que envolvem negócios e a organização ocorrem e mudam em tempo real. **Conectividade:** Todas as coisas vão se conectando eletronicamente: produtos, pessoas, empresas, enfim, qualquer coisa. **Intangibilidade:** Toda proposta possui valor econômico tangível e intangível. O intangível cresce mais rapidamente (DAVIS E MEYER, 1999, p. 5).

A partir dessa perspectiva, fenômenos como a globalização, abertura de mercados, internacionalização, resultante do aumento da conectividade dos mercados e dos fluxos de produto, capital e tecnologia entre os Países, corroboram com essa idéia e impõem às

empresas reformulações na sua forma de organização e adequação das suas áreas funcionais, através de constante inovação em todos os seus processos, com a finalidade de atenderem às exigências de competitividade global, e isso implica novos padrões de competitividade.

Como forma de atenderem aos novos padrões de competitividade impostos por esse ambiente, as empresas necessitam definir estratégias em nível de corporação, de negócio e funcional que lhes possibilitem o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, que sejam capazes de agregar valor aos seus produtos e serviços, de forma que seu cliente entenda na solução proposta para sua necessidade, a solução ideal no que se refere à relação custo/benefício, excedendo a qualquer outra solução disponível no mercado.

Nesse contexto, o enfoque dado pelas empresas à administração logística, deve ser ampliado do plano operacional para o estratégico, envolvendo a integração de todas as atividades ao longo da cadeia de criação de valor.

O *Efficient Consumer Response* (ECR), tem por finalidade propiciar essa integração entre os elos que compõem a cadeia de abastecimento, permitindo-lhes reduzirem seus custos e maximizarem o valor para o consumidor. A inovação desse conceito recai no aspecto colaborativo entre os participantes dessa cadeia que compartilham um objetivo comum: a viabilidade das empresas que, necessariamente, passa pela satisfação do consumidor.

Este trabalho apresenta as etapas formais de uma dissertação de mestrado cuja relevância encontra-se amparada nas exigências impostas pelo ambiente econômico. A busca inteligente por soluções que capacitem as empresas a apresentarem reduções de custos e o aumento de rentabilidade satisfazendo, ao mesmo tempo o consumidor, passam a ser uma necessidade capaz de garantir-lhes a sobrevivência e o crescimento nesta economia.

Este trabalho apresenta uma pesquisa exploratória junto a pequenos e médios supermercados da cidade de Caxias do Sul e está estruturado da seguinte forma:

Capítulo 2: Consiste no histórico e na evolução do varejo supermercadista no Brasil, bem como apresenta o cenário varejista nacional e a alteração das estratégias utilizadas por esse segmento, em decorrência do ambiente econômico. Também apresenta uma síntese do setor supermercadista na cidade de Caxias do Sul.

Capítulo 3: Consiste na delimitação do tema, na definição do problema de pesquisa e na relevância do estudo.

Capítulo 4: Consiste na definição dos objetivos que nortearão o trabalho a ser desenvolvido.

Capítulo 5: Consiste na fundamentação teórica que dará embasamento às afirmações e conclusões deste trabalho.

Capítulo 6: Consiste na apresentação do método e das técnicas que foram utilizados para se atingir os objetivos propostos.

Capítulo 7: Apresenta os Resultados da Pesquisa, a partir dos procedimentos realizados e descritos no capítulo do Método.

Capítulo 8: Dedicar-se às considerações finais, com base na pesquisa realizada.

Capítulo 9: Apresenta as limitações do estudo, bem como sugestões para futuras pesquisas.

2 O SUPERMERCADO NO BRASIL

Esta etapa do trabalho tem por objetivo contextualizar o setor supermercadista nacional, permitindo a melhor compreensão das etapas seguintes deste estudo. Para tanto, será apresentada uma síntese do histórico do setor, sua representatividade junto à economia nacional e as estratégias e tendências adotadas pelo setor em decorrência do ambiente econômico. Ainda, como parte integrante deste capítulo, apresentar-se-á o contexto supermercadista na cidade de Caxias do Sul.

2.1 HISTÓRICO E REPRESENTATIVIDADE DO SETOR

O desenvolvimento industrial, iniciado a partir de 1930 e a sua intensificação após a Segunda Guerra Mundial, acompanhado do movimento de urbanização do Brasil, desencadearam a necessidade de novas formas de abastecimento e comercialização de produtos alimentícios. Nesse contexto foram realizadas as primeiras experiências de modernização do comércio a varejo.

Em meados da década de 50 foi introduzido, no Brasil, o conceito de auto-serviço dando origem ao supermercado. Esse conceito seguiu o modelo praticado, desde o início do século passado, nos Estados Unidos (ABRAS, 1993).

O conceito de supermercado daquela época é ainda a referência atual para essa classificação, ou seja, para ser considerado segmento supermercado é preciso que as mercadorias estejam expostas de forma que o cliente possa auto-servir-se, ter um mínimo de quatro seções (mercearia, higiene e limpeza, bebidas e bazar), operar com margens diferenciadas por produtos e categorias de produtos e realizar vendas em massa (ABRAS, 1993). Ainda, o que diferencia o segmento supermercado de outros segmentos de auto-serviço (padarias, mercearias) é que este deve operar com, no mínimo, dois *check-outs*, enquanto que para ser considerado auto-serviço pode operar com apenas um *check-out*, de acordo com critérios adotados pela ABRAS (SOUZA, 2002).

A partir de seu surgimento, o setor supermercadista tem vivenciado grande expansão, caracterizada pelo crescimento do número de lojas, empregos, vendas e representatividade do setor em relação à economia nacional. Em 1966, havia, no Brasil, 997

lojas no formato de supermercado, representando 5% dos pontos-de-venda que comercializavam alimentos, porém, responsáveis por 60% do volume total das vendas de alimentação (ABRAS, 1993). Atualmente, o número de lojas totais que respondem pela denominação de auto-serviço alimentar é de 69.396 sendo que, 29.603 pertencem ao segmento supermercado, respondendo por R\$ 66,3 bilhões, 91,4% do volume total das vendas do auto-serviço alimentar brasileiro, de acordo com o censo realizado pela Abras/ACNielsen (SOUZA, 2002).

De acordo com o censo antes referido, na última década tem-se observado uma grande concentração no segmento supermercadista brasileiro. Essa escalada iniciou em 1997 e teve seu pico no ano de 2000 quando 41% do faturamento do setor estava concentrado nas cinco maiores empresas. No ano de 2001, essa concentração teve uma tendência de queda cujo percentual passou para 39%, embora significativo, ainda abaixo dos padrões mundiais. Em Países da Europa, as cinco maiores empresas detêm mais de 50% do mercado (FERRAZ, 2001), na França, a concentração chega a 70%, na Inglaterra a 60%, nos EUA esse percentual é menor, justificado pela extensão territorial que permitiu o surgimento de importantes redes regionais (BNDES, 1998).

No último ano, de acordo com o censo Abras/ACNielsen, as cinco maiores redes apresentaram queda no seu faturamento, porém, o setor cresceu em faturamento o que evidencia que as empresas de pequeno e médio porte ganharam participação no setor.

Com base nesses dados, percebe-se uma reação das pequenas e médias empresas frente a um ambiente altamente competitivo e onde os recursos para participar dessa competição são muito diferentes em relação às grandes empresas.

A relevância do setor de auto-serviço alimentar brasileiro pode ser identificada a partir da evolução dos dados gerados no setor, na última década, conforme apresentado na Tabela 1. O faturamento nominal do setor, em 2001, foi de R\$ 72,5 bilhões, um crescimento de 7,24% em relação ao ano anterior, representando 6,2% do PIB nacional; o setor gerou em 2001 710,7 mil empregos diretos e apresentou um lucro líquido de 2% em relação às vendas totais (no ano anterior havia sido de 1,8%) (SOUZA, 2002).

Tabela 1 - O auto-serviço alimentar brasileiro

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2000 x 2001 Variação %
Número de lojas (total auto-serviço)	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	13,3 (Censo ACNielsen)
Faturamento anual	46.8	50.4	55.5	60.1	67.6	72.5	7,2 (em R\$ bilhões nominais)
Participação % do faturamento	6,2	6,02	6,1	6,0	6,2	6,2	sobre o PIB
Número de empregos diretos	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743	1,3
Área de vendas	n.d.	12	12,7	13,1	14,3	15,3	7,0 (em m ² milhões)
Número de <i>check-outs</i>	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	156.022	8,6

Fonte: Souza (2002, p. 14)

2.2 CENÁRIO ECONÔMICO X ESTRATÉGIAS E TENDÊNCIAS DO SETOR

Ao longo da última década o setor supermercadista utilizou-se de sua característica principal, o dinamismo, para enfrentar questões como a globalização, a abertura dos mercados, a estabilidade da moeda, desvalorização cambial ocorrida a partir de 1999, desemprego, choque da energia, crise da Argentina e elevação das taxas de juros praticadas pelo mercado, que impactaram decisivamente na definição das estratégias adotadas pelo setor.

A partir de 1994, com o Plano Real, e a conseqüente estabilidade da moeda, o setor supermercadista realizou alterações significativas em sua estruturação e na definição de estratégias. Até então, o fenômeno da inflação orientava uma postura estratégica, para muitas empresas, baseada no *floating* – entendido como a diferença de prazo entre a venda ao consumidor e o pagamento ao fornecedor (SEGRE e BASTOS, 2000), esta prática implicava importantes ganhos financeiros que, muitas vezes, encobria a ineficiência e as perdas operacionais. A relação entre os membros da cadeia de abastecimento era focada no ganho individual com intensa negociação, sendo o preço o principal aspecto negociado.

A cultura inflacionária que orientava as decisões impôs regras para o setor onde o foco estava centrado nas compras e não nas vendas. Era preciso comprar bem para lucrar e isso significava, na maioria das vezes, volumes motivados por descontos promocionais. Esta prática distorcia a real dimensão da demanda. A demanda era ilusória, inelástica. O produto era fabricado para ficar estocado ao invés de ser consumido. Altos estoques eram entendidos

como ganhos financeiros, o lado vil da situação, e as perdas financeiras pelas altas taxas de juros, muitas vezes, eram ignoradas. As demandas artificialmente fabricadas geraram distorções na cadeia de abastecimento; essas imperfeições geravam elevados custos de produção e logísticos pelos momentos de pico onde a exigência em agregar recursos ocorria em contrapartida aos momentos de ociosidade da cadeia.

Com a estabilização da moeda, a visão dos membros da cadeia e, principalmente do supermercadista, mudou de foco. As compras antecipadas foram percebidas como inadequadas e geradoras de custos inviáveis. Além disso, o comportamento de compra do consumidor seguiu a tendência de abolir volumes. Não mais preocupados em maximizar o valor monetário de seus salários, passaram a realizar compras parceladas, semanais. Anteriormente, pelo efeito da corrosão do poder aquisitivo causado pelo fenômeno das altas de taxas de inflação predominante na economia do País, o consumidor realizava suas compras totais de uma única vez. Essa alteração impactou no tamanho das lojas, no atendimento, no número de lojas e na sua localização. Segundo o censo do setor (op.cit.), em 1994, o setor apresentava 37.543 lojas em operação, atualmente esse número é de 69.396 lojas, crescimento de 84%, conforme foi demonstrado na Tabela 1.

De acordo com a pesquisa Abras/ACNielsen (op. cit.), esse fenômeno é explicado pelo incremento de um grande número de padarias, mercearias que resolveram melhorar sua operação instalando, pelo menos, um *check-out*, o que já lhes permite ser consideradas auto-serviço e participar das estimativas do setor. Da mesma forma, esse dado afeta a estatística em relação ao número de empregos que, em 1995 era de 655.200 empregos passando para 710.743 em 2001.

Em decorrência da estabilidade da moeda, o setor supermercadista tem vivenciado uma tendência de crescimento nas suas vendas. De 1994 a 2001, o setor acumula um crescimento real de 60% nas suas vendas (SOUZA, 2002). O pico desse crescimento, segundo a mesma fonte, foi em 1998 pelas alterações estruturais promovidas pelo setor como atendimento 24 horas e a mudança de *mix* de produtos entre outros. Além disso, o aumento da competitividade do setor pela entrada de grandes grupos estrangeiros impôs a necessidade de reestruturações em níveis operacionais, melhoria nos índices de produtividade e investimentos em tecnologia. A competitividade foi ampliada da questão preço para a questão serviço e, nesse sentido, o setor supermercadista vem destacando-se pelo processo de modernização intimamente ligado ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, processo esse, facilitado pela reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil, onde a

privatização e a desregulamentação do setor permitiram avanços significativos e determinantes nessas áreas.

Atualmente, de acordo com Souza (2002), 95,5% das lojas estão automatizadas na saída de caixa. No entanto, a integração da automação da retaguarda, com a automação comercial da frente de loja, ainda não é quantificada. Esse fato permitiria a otimização da área logística, serviço de atendimento ao consumidor e coleta de informações para gerenciamento.

Observa-se o fenômeno da automação, mas a informatização, que se entende pela geração de informação viabilizada pela automação, ainda é incipiente. Investimentos nessa área poderiam vir a ser um diferencial que permitiria a sobrevivência das pequenas e médias empresas.

Ainda de acordo com a fonte, a análise do formato de loja confirma a ascensão já verificada no ano anterior, ou seja, de crescimento das lojas de tamanho entre 251m² e 1.000 m², cujo *mix* de produtos atinge em média 6.632 itens e possuem 9 *check-outs*, em média. Esses dados apresentam significativa relevância para esse estudo, pois a amostra que será pesquisada se enquadra nesse formato de loja.

2.3 SUPERMERCADOS EM CAXIAS DO SUL

Caxias do Sul é uma cidade localizada na Serra gaúcha, a 127 km da Capital do Estado. Possui mais de 360 mil habitantes, sendo que uma percentagem de 92% dessa população é urbana. A cidade se apresenta dividida em 261 bairros e loteamentos. De acordo com o IBGE, a renda *per capita* apresentada no ano de 2000 foi de US\$ 10,5 mil, sendo que o PIB da cidade foi de R\$ 5,6 bilhões; a indústria possui representatividade de 64% e o comércio e serviços, de 33,34%, de acordo com dados da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Caxias do Sul (2002).

Caxias do Sul é considerada uma cidade atípica por muitos estudiosos de mercado. Até meados da década de 90, havia uma grande resistência à entrada de novas empresas varejistas na cidade. No segmento supermercadista predominavam as atividades desenvolvidas por duas principais redes locais – Comercial Cesa Ltda/ Supermercados Calcagnotto S/A. Além delas, existiam inúmeros supermercados independentes localizados em diferentes pontos da cidade. Essa rotina foi quebrada com a inauguração do *Shopping Center* Iguatemi, em 1996, tendo como loja âncora o Hipermercado Carrefour. Pela primeira

vez, na história da cidade, uma loja de fora se estabelece com sucesso, e aliado ao novo conceito introduzido pelo *shopping*, mudam os hábitos de consumo da população¹.

Após a iniciativa do Carrefour, outros grupos de fora se estabeleceram na cidade. O grupo Sonae, primeiramente através da compra da rede Calcagnotto, impôs sua bandeira através dos supermercados Nacional e, posteriormente, por meio do Hipermercado BIG. A empresa Comercial Cesa, paralelamente à inauguração do BIG, inaugurou seu primeiro hipermercado. Dessa forma, entre 1996 e 2000, a cidade passou a contar com três hipermercados, sendo que dois pertencem a grupos estrangeiros.

O acirramento da concorrência pela entrada de novos competidores, as alterações nos padrões de competição pelo volume, variedade e sortimento de produtos que passaram a ser ofertados e pelas novas políticas de preços e formas de pagamento operacionalizadas, aliadas às questões macroeconômicas surgidas naquele momento como: a estabilização da moeda e a globalização, contribuíram de forma definitiva para a mudança no cenário varejista local.

Com a estabilidade da moeda e a entrada de novos competidores, muitas empresas do segmento supermercadista viram-se obrigadas a encerrarem suas atividades ou, ainda, foram adquiridas por outras empresas. As demais estão, ao longo desse tempo, buscando soluções que lhes garantam a permanência nesse segmento.

Como alternativa para a sobrevivência frente ao acirramento da competição, nos últimos meses, um grupo de supermercadistas, 28 empresas individuais, formaram uma associação e estão realizando um projeto para a formação de uma rede independente, formada por lojas individuais sob a bandeira denominada *MultiMercados*. A repercussão dessa iniciativa ainda não é visível, somente em agosto desse ano, as primeiras ações externas foram realizadas.

Recentemente, novas mudanças foram anunciadas para esse setor. Precisamente no dia 10 de setembro de 2002, o Jornal Pioneiro exibiu, em sua manchete de capa, a entrada de um novo participante no contexto supermercadista da cidade, referindo-se à Cia. Zaffari de Porto Alegre. Essa empresa conquistou a 8ª posição no *ranking* de supermercados no País. De acordo com o 31º Relatório do Supermercado Moderno (PRADO, 2002), as 22 lojas que compõem essa rede somaram faturamento, em 2001, de R\$ 838 milhões, apresentando um faturamento por m² 15% acima da média nacional.

¹ Informação obtida através de consulta ao Sindigênero de Caxias do Sul, julho de 2002.

A Cia. Zaffari adquiriu as três maiores lojas da empresa Comercial Cesa, rede pioneira na cidade, incluindo o hipermercado. A rede Cesa permanece atuando na cidade com cinco lojas de pequeno porte, duas centrais e três em bairros estratégicos. Essa empresa apresentou, no ano de 2001, um faturamento de R\$ 73.1 milhões, sendo a 7ª empresa no *ranking* do Estado e a 64ª no *ranking* nacional de supermercados (AGAS, 2002).

Atualmente, o cenário varejista local é composto pelo hipermercado Carrefour; pelo hipermercado Big e a loja Nacional, ambos pertencentes ao grupo Sonae; pelo Hiper Cesa, recentemente adquirido pela Cia. Zaffari; pelas redes: Comercial Cesa, Irmãos Andreazza; pela rede em formação, MultiMercados e por inúmeros supermercados independentes, sendo que desses, um número reduzido possui mais do que uma loja. A grande maioria possui até cinco *check-outs*.

Dados fidedignos em relação a faturamento, área de vendas e número de *check-outs*, são inexistentes ou não estão disponíveis. Os dados disponibilizados pela Prefeitura local referem-se ao valor adicionado do segmento durante o último ano, conforme pode ser visualizado na Tabela 2.

Tabela 2 - Valor adicionado do segmento supermercado de Caxias do Sul, ano base 2001

Classes de Tamanho	Nº de Empresas	Total Empregados	Total do Valor Adicionado (R\$)
Sem empregados	396	0	3.896.263,42
De 1 a 20	140	584	14.008.080,6
De 20 a 50	10	313	7.708.825,65
De 50 a 100	7	472	11.181.446,69
Mais de 100	3	513	11.189.239,65
Totais	556	1882	47.983.855,67

Nota: Informação obtida através de consulta ao setor de arrecadação, junto a Prefeitura de Caxias do Sul.

O termo valor adicionado refere-se a diferença entre as compras realizadas e as vendas realizadas no período. Sendo que sobre este valor deverão recolher o ICMS. Nessa tabela é possível verificar o número de empresas que compõem o segmento. Nesse caso, foram consideradas apenas empresas cujo valor adicionado foi positivo no período. A tabela apresenta ainda, o número total de funcionários a partir de cada subdivisão segundo esse parâmetro.

3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Este capítulo tem por objetivo desenvolver uma abordagem do tema e apresentar o problema de pesquisa que norteará o estudo, bem como, justificar a sua relevância. De acordo com Malhotra (2001), definir o problema de pesquisa é a etapa mais importante, pois somente mediante a identificação clara e precisa do problema se torna possível conduzir o projeto de forma adequada.

3.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Em tempos onde a qualidade dos produtos está deixando de ser um diferencial pois, as empresas começam a se equiparar tecnologicamente, o atendimento excelente ao cliente pode vir a ser um grande diferencial competitivo e, nesse sentido, a administração logística passa a ser de fundamental importância para maximizar a satisfação do consumidor e minimizar os custos ao atendê-lo.

Uma administração logística eficaz pode conferir à empresa uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva surge da forma como uma empresa consegue criar valor para seus consumidores, existindo duas formas de obter vantagem competitiva: reduzindo custos e criando diferenciação. Esta última pode estar baseada no próprio produto, no sistema logístico ou na qualidade dos serviços que ela venha a prestar a seus consumidores.

Segundo Sharma (1995), o grau de satisfação dos clientes com produtos e serviços é determinado pelo impacto combinado de seus atributos contra o seu custo, ou seja, a relação custo *versus* benefício. Em mercados competitivos, alcançar uma vantagem competitiva através do desempenho de produto se torna difícil, nesse sentido, a logística assume papel fundamental como diferenciador para promover a satisfação do cliente, já que níveis de logística excelentes não são facilmente copiados e são, muitas vezes, ignorados como ferramenta competitiva, podendo ser usados para desenvolver a vantagem competitiva necessária.

Dentro do processo logístico, encontra-se a distribuição física. Conforme definição da Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML).

Distribuição física é o ramo da logística que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. Ela corresponde ao conjunto das operações relativas ao fluxo de bens, desde o local da sua produção até o seu destino final e das informações associadas, garantindo que os bens cheguem em boas condições comerciais, oportunamente e a preços competitivos. Costuma ser a atividade mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve cerca de dois terços dos custos logísticos (ABML, 1999, p. 36).

Um importante elemento relacionado à distribuição física é o canal de distribuição ou canal de *marketing* que pode ser definido, segundo Stern et al. (1996), como um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

A escolha dos canais de distribuição consiste em importante decisão estratégica em *marketing* e deve levar em conta a natureza do produto ou serviço, suas características e respectivas promoções de venda e preço. Ainda fazem parte de um sistema complexo que tem envolvido forças sociais e culturais para facilitar trocas e transações de consumo e são orientadas pelos aspectos legais, econômicos e pelas restrições políticas e sociais (STERN et al., 1996).

O sistema de distribuição é o elo entre a empresa e seus clientes. Em um momento de aumento de concorrência global, a definição dos canais de distribuição e as conseqüentes estratégias de distribuição a serem adotadas pelas empresas, apresentam-se como um diferencial competitivo.

Segundo Borwersox e Cooper (1992), as empresas envolvidas no canal de distribuição devem estar atentas a alguns fatos que afetam o comportamento dos membros do canal: grau de consciência e de identificação dos participantes do canal; uso de arranjos distributivos múltiplos; entendimento que a proximidade entre os membros facilita o aumento de volume de transações; reconhecimento de que os benefícios virão no longo prazo; reconhecimento da necessidade de adoção de postura cooperativa e busca de soluções rápidas para os conflitos gerados.

O aspecto-chave da estratégia de *marketing* é a escolha da melhor forma de fazer chegar os seus produtos aos clientes. De acordo com Alonso (2000), Fabbro Filho, gerente executivo de serviços ao cliente da Nestlé, afirma que: “[...] por mais investimentos que eu faça em pesquisa, qualidade, *marketing* etc., o meu produto só tem valor quando está acessível ao cliente na gôndola”.

A eficiência de um sistema de logística pode estar amparada na troca de informações entre os participantes da cadeia de suprimentos. Como forma de possibilitar essa “comunicação” surgiram novas e revolucionárias tecnologias que passaram a fazer parte do

ambiente de negócios, alterando os padrões e conceitos desse ambiente. É o caso do *Efficient Consumer Response* (ECR) (Resposta Eficiente ao Consumidor), como sendo uma iniciativa em que fabricantes de produtos de mercearia, varejo, atacado e demais facilitadores, trabalham em conjunto para reduzir custos dessa cadeia de logística integrada e possibilitar maior valor ao consumidor – elo final dessa cadeia (ECR BRASIL, 1998g).

3.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O varejo possui importante papel no *marketing* de bens de consumo por assumir a responsabilidade de disponibilizar o produto ao consumidor final. O varejo é uma das opções de canal de distribuição juntamente com distribuidores e atacadistas. É um intermediário que auxilia o produtor a proporcionar utilidade ao consumidor (DIAS, 1997).

Por varejo pode-se entender que “[...] inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal” (KOTLER, 1995, p.480).

O varejo pode ser um importante agente para alavancar as vendas, ou pode obstruí-las. Daí, a importância da ação estratégica junto a esse membro do canal.

[...] muitos fabricantes desenvolveram produtos altamente aceitáveis e os promoveram de forma eficiente para o consumidor final, mas tiveram seu programa de *marketing* fracassado porque não entenderam a figura do varejista: suas funções, atitudes, métodos de operação e seus problemas (BARBIERI, 1986, p. 92).

Como os demais segmentos que compõem o mercado, as mudanças institucionais no varejo estão sempre ocorrendo. O varejo, muitas vezes, reage às inovações do mercado e, em outros momentos, assume o papel de criador e propulsor dessas inovações. Segundo McCarthy e Perreault (1997), a natureza do varejo e a sua taxa de mudança estão geralmente relacionadas ao estágio e à velocidade do desenvolvimento econômico do país.

Basicamente, as inovações em nível de varejo visam enfrentar os mercados altamente competitivos, buscando soluções que permitam proporcionar maior satisfação ao consumidor.

Nesse cenário surge a tecnologia da informação como ferramenta indispensável às organizações na obtenção de ganhos de eficiência e eficácia em seus processos, que resultem em maior agilidade e capacidade de respostas frente às demandas dos consumidores, além de promover redução de custos.

A tecnologia da informação possui a capacidade de alterar as relações entre os elementos que compõem a cadeia de suprimentos, permitindo uma maior integração e flexibilização de seus componentes. Amparada na disponibilização do uso da computação eletrônica e das telecomunicações a custos reduzidos está proporcionando vantagem competitiva para parcerias, onde empresas independentes administram conjuntamente o fluxo de bens e serviços e de informações, através da cadeia de valor, cada uma desempenhando uma parte do processo (TAKAOKA e NAVAJAS, 1997).

A tecnologia da informação, também possibilita a alteração do fluxo da cadeia de suprimentos que deixa de ser orientado da produção para o consumo – *Push System*, para ser puxado pela demanda – *Pull System*.

O supermercado, como importante membro do canal varejista e da cadeia de suprimentos, tem apresentado significativa evolução e ampliado sua relevância para as economias, como demonstrado no Capítulo 2, no caso brasileiro. Ao longo do século XX, como forma de assegurar seu crescimento e rentabilidade, promoveu ações como a terceirização das atividades não-essenciais, o estabelecimento de parcerias logísticas com seus fornecedores e a incorporação da tecnologia da informação aos seus processos internos. Essa ferramenta possibilitou ao setor a implantação de conceitos como o *Efficient Consumer Response* (ECR), viabilizando estratégias de desenvolvimento de vantagens competitivas.

O objetivo geral do ECR é construir um processo dirigido ao consumidor, no qual, varejistas, distribuidores e fornecedores trabalhem em conjunto, no sentido de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos. O ECR é “[...] uma cesta de idéias, algumas antigas, outras novas, que se alinham sob o conceito do redesenho dos processos da cadeia de distribuição, para eliminar custos e tempos que não adicionem valor ao consumidor final” (Sansolo, do *Food Marketing Institute*)², “[...] objetiva, em última instância, uma profunda sinergia entre todos os elos da cadeia de abastecimento, para reduzir custos, melhorar a logística, agilizar operações e, sobretudo, oferecer ao consumidor produtos de melhor qualidade e preço e atendimento de alto nível” (DEMETERCO, 1999, p.6).

No Brasil, o conceito ECR foi introduzido por meio da Associação ECR Brasil. Conforme Galasso e Simão Filho (1999), a primeira etapa da tarefa que essa Associação se propôs foi o engajamento de algumas das principais empresas do País na implantação das ferramentas que compõem o ECR, inclusive participando ativamente dos projetos-piloto. O próximo desafio será conscientizar os pequenos e médios empresários da necessidade de

implantar as práticas do ECR como fator fundamental para sua sobrevivência no mercado, tendo como objetivo a implantação dessa nova tecnologia em 70% das empresas varejistas do País.

Caxias do Sul, de acordo com os dados levantados e apresentados no Capítulo 2, embora sua representatividade em relação a economia regional, é uma cidade onde, ainda predominam pequenos e médios supermercados. Assim, com base no objetivo da Associação ECR antes descrito, cabe a pergunta: *como os pequenos e médios supermercados³ de Caxias do Sul estão trabalhando as estratégias que dão sustentação ao ECR?*

3.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A iniciativa em desenvolver um estudo, buscando responder ao problema de pesquisa antes descrito, encontra-se amparada na relevância que o setor supermercadista desempenha na economia nacional.

De acordo com o *ranking* do setor supermercadista, e com base na pesquisa desenvolvida entre a Abras/ACNielsen (SOUZA, 2002), excluindo-se as 300 maiores empresas (faturamento anual da 300ª é de R\$ 5.600.000,00), ainda fazem parte do segmento supermercado mais de 17.000 empresas, com mais de 26.000 lojas e que geram acima de 244.000 empregos diretos, respondendo por um faturamento conjunto de R\$ 18,8 bilhões.

De acordo com a Associação ECR Brasil, a implantação das práticas do ECR em supermercados, possibilita benefícios gerados, principalmente, pela redução de custos, fator esse, que lhes permite maior competitividade e, conseqüentemente, pode assegurar-lhes a permanência no setor. Ainda segundo a Associação, as empresas que não aderirem ao ECR, ou que o fizerem tardiamente, apresentarão grande desvantagem competitiva e sofrerão dificuldades de fluxo de caixa para financiar seus investimentos. Muitas serão adquiridas por terceiros ou serão obrigadas a interromper suas atividades durante a consolidação da indústria supermercadistas nos próximos anos.

Entendendo o conceito do ECR e seus pré-requisitos, a lógica permite inferir que as empresas com mais chances de se enquadrarem no cenário apresentado pela Associação

² Informação obtida através de consulta à Internet, disponível em: <http://eanbrasil.org.br>. Acesso em : dezembro/1999.

³ Segundo a ACNielsen, pequenos supermercados enquadram-se na faixa de 1 a 9 *check-outs* e médios entre 10 e 19 *check-outs*, sendo esses últimos considerados de “vizinhança”. Informação obtida através de contato telefônico, agosto/2001.

pertencem ao grupo das 17.000 mil empresas cujos dados apresentados anteriormente são de extrema relevância para a economia nacional.

Essas empresas, tradicionalmente, são o meio de subsistência da família e geradoras de emprego à comunidade em que estão inseridas. A falta de possibilidades para permanecerem no mercado aumentaria ainda mais a concentração que se verifica no setor, conforme apresentado no Capítulo 2, gerando forte impacto nas economias local e nacional.

No caso específico de Caxias do Sul, por ser uma cidade que se destaca na economia regional e nacional, por apresentar um desenvolvimento socioeconômico acima da média nacional, pressupõe-se que apresente condições para o avanço das inovações de âmbito tecnológico e de gestão também acima da média.

Com base no acima exposto, no panorama da indústria supermercadista já apresentado no Capítulo anterior, e no objetivo da Associação ECR em disseminar as práticas do ECR para pequenos e médios supermercadistas, desmitificando a idéia de que o ECR só é viável para grandes empresas, surgiu a preocupação em verificar como as pequenas e médias empresas, do segmento supermercadista de Caxias do Sul, estão trabalhando as estratégias que sustentam o ECR e/ou que outras ações estão realizando com o objetivo de desenvolverem uma vantagem competitiva que lhes permita a continuidade e o crescimento nesse segmento.

4 OBJETIVOS

O Problema de pesquisa, depois de formulado, requer a definição clara dos objetivos a que a investigação se propõe, com vistas a responder à questão problema. Neste estudo, os objetivos definidos foram:

4.1 OBJETIVO GERAL

Descrever como os pequenos e médios supermercados de Caxias do Sul utilizam as estratégias que embasam o ECR – Sortimento Eficiente; Reposição Eficiente; Promoção Eficiente e Introdução Eficiente de Produtos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever como os pequenos e médios supermercados de Caxias do Sul gerenciam os processos que operacionalizam as estratégias do ECR –Gerenciamento de Demanda e Gerenciamento de Abastecimento;
- Verificar a existência e descrever a eventual utilização das Ferramentas e dos Suportes necessários à prática do ECR, em pequenos e médios supermercados de Caxias do Sul; e
- Identificar e descrever outras ações que foram ou estejam sendo desenvolvidas por pequenos e médios supermercados de Caxias do Sul, com o objetivo de reduzir custos, aumentar a eficiência e agregar valor para o consumidor.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por finalidade prover a base de sustentação do estudo, inclusive, servindo de guia para a definição do tema e delimitação do problema de pesquisa.

O foco desta revisão bibliográfica é fornecer subsídios para o atendimento dos objetivos propostos neste trabalho. Para tanto, faz-se necessário um entendimento do significado da logística, sua evolução ao longo dos anos, o papel que desempenha nas empresas, no atual contexto econômico, além dos principais aspectos envolvidos nessa área de estudo. Como parte integrante e avançada do estudo da logística, mais especificamente, a gestão do *supply chain*, o entendimento das práticas que compõem o *Efficient Consumer Response* (ECR), seus antecedentes, sua relevância para o varejo supermercadista, seus objetivos, suas limitações e avaliação, como também, a estruturação das práticas do ECR, junto às empresas brasileiras.

5.1 LOGÍSTICA

5.1.1 Aspectos conceituais e históricos

Para alguns autores a palavra logística é de origem francesa – do verbo *loger* que significa alugar; era um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alugar as tropas. Para outros, ela deriva da palavra grega *logos* (razão), que significa a arte de calcular ou a manipulação dos detalhes de uma operação. Com o tempo o seu significado foi ampliado tanto para uso militar quanto industrial (MAGGE, 1977).

A definição de logística apresentada pelo *Council of Logistics Management* após sua alteração em 1991 é:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo de armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente” (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p. 20).

Para Ballou (2001), a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa. Ou, em outras palavras, como empregado por Bowersox e Closs (2001), o objetivo central da logística é atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível.

Segundo Bowersox e Closs (2001), Ballou (1993) e Dornier et al (2000), até 1950 o estudo e a importância da logística permaneceram adormecidos. As atividades hoje compreendidas pela logística estavam fragmentadas e sob responsabilidade de diferentes setores dentro das empresas, como por exemplo, marketing, produção e finanças eram tratados de maneira funcional.

As décadas de 50 e 60 representaram a época de decolagem para a teoria e prática da logística. Pressões econômicas para elevar lucros e reduzir custos e a tecnologia na área de computação deram início à transformação da prática logística (BOWERSOX e CLOSS, 2001). Além dos fatores citados, Ballou (1993) acrescenta como fatores motivadores dessa transformação, as alterações nos padrões e atitudes da demanda do consumidor e influências no trato com a logística militar.

A partir de 1970, o estudo da logística entrou na sua fase de semimaturidade, os fundamentos básicos haviam sido absorvidos pelas empresas e já começavam a apresentar os resultados obtidos pelo seu uso. Com a crise do petróleo, deflagrada em 1973, iniciou-se uma redução no crescimento dos mercados. Em contrapartida, o fenômeno inflação passou a fazer parte da realidade econômica de vários países. Essas condições apresentadas pela economia alteram o enfoque antes dado ao estímulo da demanda para melhoria da administração de suprimentos (BALLOU, 1993).

De acordo com Bowersox e Closs (2001), ainda nessa fase, embora os avanços nessa área, a integração da logística apresentava obstáculos: cada área funcional buscava a sua eficiência individual e, para tanto, não aceitava a idéia de aumentar custos na sua área em benefício de uma redução do custo total da operação, ou seja, reduzindo em outra área. Também como obstáculo, citam a dificuldade em quantificar o retorno sobre o investimento que poderia ser obtido e a resistência natural às mudanças.

Na Figura 1, pode-se observar esse estágio da evolução da logística, caracterizado como primeira fase. A logística passou a assumir importante papel na administração das empresas, ocorrendo uma preocupação com a administração-geral de materiais além da distribuição física.

Ainda segundo os autores, na década de 80 e no início da década de 90, a prática logística passou por um renascimento que envolveu mais mudanças que as ocorridas desde a revolução industrial. Essas mudanças foram desencadeadas pela revolução da informática, pelas alterações nas regulamentações, pelos movimentos da qualidade largamente difundidos e o desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas.

Essas mudanças permitiram a ampliação do conceito de logística para o de logística integrada (Figura 1 segunda fase), passando a dar uma visão do produto, desde sua origem até o destino final, passando pelo projeto, desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação, fazendo com que a empresa tivesse um controle bem-específico e eficiente de toda sua cadeia de produção.

Para Ching (1999), nessa fase, a integração da cadeia logística concentrou-se em alinhar os processos-chave do negócio. Matérias-primas e produtos fluem das fontes supridoras em direção aos consumidores. As informações e os recursos saem dos consumidores e vão até as fontes supridoras. A integração é possibilitada pelo uso de sistemas de informação que permitem ampliar a abrangência da logística em relação à gestão dos fluxos de informações reversos, ou seja, do mercado para a empresa.

Bowersox e Closs (2001) consideram logística como a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores. Acrescentam que a expansão da abordagem integrada, agregando clientes e fornecedores é denominada de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

Conforme demonstrado na Figura 1 terceira fase, a gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*) é considerada mais uma etapa no que diz respeito à evolução do campo da logística e pode ser entendida como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção, de forma sincronizada, com o objetivo de minimizar custos e ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas (WOOD JR. e ZUFFO, 1998).

De acordo com Bowersox e Closs (1996), a gestão da cadeia de suprimentos baseia-se na crença de que a eficiência ao longo da cadeia pode ser melhorada por meio do compartilhamento das informações e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes.

A quarta fase da Figura 1 começou a ser delineada no início da década de 90, a partir da identificação da necessidade de mudanças nas estratégias corporativas e de negócios adotadas pelas empresas, em resposta às alterações do ambiente competitivo. O modelo fordista (produzir e *empurrar* a produção para o mercado) cedeu lugar à descoberta da real necessidade do consumidor e, a partir de então, definir a produção. Outro fator a ser

destacado, refere-se à redução do ciclo de vida dos produtos, levando as empresas a inovações constantes para atender a clientes cada vez mais exigentes. A competitividade do mercado levando à priorização de ganhos de produtividade, entre outras coisas, gerou a necessidade de redução na base de fornecedores, possibilitando a formação de alianças e a integração do cliente final para o real benefício de toda a cadeia de valor.

As novas práticas logísticas retratadas nessa fase são movidas pela tecnologia e apontam para a reestruturação do sistema logístico no contexto do trabalho em conjunto de fabricantes, atacadistas, varejistas e especialistas de serviços. Essa nova abordagem impulsionou o desenvolvimento de ferramentas como o *Efficient Consumer Response* (ECR) (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Esta evolução no entendimento e na operacionalização da logística visa possibilitar à empresa um aumento de competitividade, viabilizado pelo aumento de valor ao consumidor e isso ocorre por meio da promoção de satisfação ao cliente (SHARMA, 1995; BOWERSOX et al., 2000).

De acordo com Ching (1999), a gestão do *supply chain* inclui considerações estratégicas com foco na satisfação do cliente. O seu desempenho depende de quatro fatores. São eles: capacidade de resposta às demandas dos clientes; qualidade de produtos e serviços; velocidade, qualidade e *timing* da inovação nos produtos; efetividade dos custos de produção e entrega e utilização do capital.

	Fase Zero	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta Fase
Perspectiva Dominante	Administração de Materiais	Administração de materiais + Distribuição	Logística Integrada	<i>Supply Chain Management</i>	<i>Supply Chain Management + Efficient Consumer Response</i>
Focos	- Gestão de Estoques; - Gestão de compras; e - Movimentação de materiais	- Otimização do sistema de transporte	- Visão sistêmica da empresa; - Integração por sistema de informação	- Visão sistêmica da empresa incluindo fornecedores e canais de distribuição	- Amplo uso de alianças estratégicas, <i>co-markership</i> subcontratação e canais alternativos de distribuição

Figura 1 - Evolução do conceito de logística

Fonte: Wood Jr e Zuffo (1998)

De acordo com a Figura 1, o foco estratégico fica evidenciado na terceira e quarta fases, onde é ressaltada a participação da função logística nas mais importantes decisões empresariais.

5.2 *EFFICIENT CONSUMER RESPONSE* (ECR): COMO FERRAMENTA DE SUPORTE À GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO VAREJO SUPERMERCADISTA

Ao longo dos anos, o comportamento entre indústria, atacado e varejo tem-se caracterizado pela competição, onde os fatores preço e quantidade são os orientadores das negociações. A filosofia do “empurrar” – *Push System* tem dominado as relações (ECR BRASIL, 1998g). A indústria produz e “empurra” seu produto para o atacado e varejo implicando em formação de volume de estoques nos vários níveis ao longo da cadeia, gerando um comportamento similar de todos os membros da cadeia que precisam “empurrar” seus estoques até o consumidor final. Para tanto, utilizam-se de descontos, promoções, muitas vezes ineficientes, atendendo, parcialmente, às necessidades dos consumidores. Imobilizam recursos em volumes de estoque de determinados produtos em detrimento de outros tantos. Assim, o consumidor, muitas vezes, não encontra o produto desejado e o varejo lhe “empurra” o produto que atende às necessidades de desovar estoques dos elos anteriores da cadeia.

Por outro lado, o varejo supermercadista tem-se caracterizado como um dos setores que apresenta maior evolução tecnológica, justificada pelas modificações no perfil do consumidor, cada vez mais exigente quanto à qualidade, variedade, preço e disponibilidade dos produtos e pelo grau de competitividade do setor (INTEGRATION, 2001a).

A variável tecnologia da comunicação e da informação é apontada por Wikström (2000), como a principal responsável pelas alterações do comportamento do consumidor. Dessa forma, essa variável pode e deve ser utilizada para gerar informações que, aliadas às estratégias logísticas, sejam capazes de possibilitar ações, por parte das empresas, que permitam atender de forma eficaz às novas necessidades dos consumidores, agregando-lhe valor, ao mesmo tempo em que preservem as suas margens de lucratividade.

As questões logísticas estão assumindo importância decisiva na definição das estratégias corporativas do setor de varejo. Identificou-se que o crescimento dos lucros pode ser obtido de outras formas, além do crescimento das vendas, muitas vezes inviabilizado por mercados estagnados ou maduros (LEVY e WEITZ, 2000). A adequada administração logística, por meio dos sistemas computacionais, permite desenvolver uma vantagem estratégica viabilizando os ganhos tanto para o varejista quanto para o seu cliente.

Para Levy e Weitz (2000), conforme as operações de varejo tornam-se mais complexas e os sistemas de informação prevaletentes, mais varejistas utilizam a estratégia de “puxar” a logística em vez de “empurrá-la”. Ainda segundo os autores, em uma pesquisa apresentada no artigo *Managing the Suplly Chain na Chain Store Age*, de outubro de 1996, constatou-se que mais da metade dos varejistas está usando um método de “puxar” o estoque ou uma combinação para “empurrar” e “puxar”. As empresas de supermercados e mercearias utilizam quase que exclusivamente o método para “puxar”. Para Seifert (2002a), através do ECR, o princípio de “empurrar” foi alterado para “puxar” sendo essa a idéia dominante na cadeia de abastecimento. A demanda é determinada através de pesquisa de mercado e *scanner/data*.

A visão fordista do início do século quanto à forma de disponibilizar variações de produtos para atender aos desejos e necessidades dos consumidores, cedeu lugar, nos anos 50, 60, ao direcionamento das vendas por segmento de clientes que compartilham as mesmas necessidades. Atualmente, as empresas necessitam conhecer os clientes de forma individual e atendê-los dessa forma e, nesse sentido, a tecnologia da informação é uma importante aliada no desenvolvimento de estratégias para essa nova abordagem gerencial.

Segundo De La Chambre (1999)⁴, da *PriceWaterHouse Coopers*, a relação com o consumidor será o grande ativo a partir de 2005. A ele caberá “pilotar” a empresa. Será preciso investir no *marketing* de relacionamento, o consumidor massificado desaparecerá. A base do *marketing* de relacionamento é o conhecimento profundo sobre o cliente. As empresas terão que aprender a gerenciar a relação com cada consumidor. O consumidor determinará a rede de valor.

Segundo Bowersox et al. (2000), o consumidor possui três diferentes perspectivas de valor: **valor econômico** que implica economias de escala. Para esse consumidor, o direcionador de valor é o preço baixo; **valor de mercado**, que implica economias de escopo. O interesse desse consumidor recai sobre sortimento e conveniência; **valor relevancy**, que implica diversidade de escolha, produtos e serviços que atendam a um propósito específico dentro de um novo estilo de vida, isto é, soluções para necessidades que são diferentes para cada indivíduo.

Historicamente, as duas primeiras perspectivas serviram como guias para o sucesso da cadeia de suprimentos. Após a última década, o autor afirma que o sucesso das empresas dependerá do entendimento e atendimento de valor para o cliente segundo a última

⁴ Palestra apresentada durante a Convenção Nacional dos Supermercadistas (ABRAS), em setembro de 1999.

perspectiva – valor *relevancy* e isso requer total integração do negócio para ampliar a configuração de produtos e serviços. A proposição de valor é uma combinação de eficiência, efetividade, aplicabilidade e propósito.

O *Efficient Consumer Response* (ECR), surge, nesse contexto, como uma ferramenta alternativa a ser utilizada pela gestão do *supply chain* para mercados de produtos de massa.

De acordo com o ECR Brasil (1998g) o ECR pode ser entendido como uma estratégia, na qual varejo, distribuidor e indústria trabalham em conjunto para proporcionar maior valor ao consumidor, com foco na eficiência da cadeia de abastecimento como um todo, objetivando a redução dos custos totais do sistema, possibilitando ao consumidor um ganho na qualidade, variedade e preço dos produtos.

De acordo com Bowersox (apud GILL, 1996), existe uma dependência de cada firma em relação às outras firmas que compõem o canal de *marketing*. Dessa forma, a cooperação entre os membros do canal é um comportamento necessário e vital para a melhor performance de todos os membros. A cooperação é pré-requisito para que todos os membros do canal atinjam suas metas.

Segundo Gill (1996), existem vários estudos cujo foco está no aspecto dos conflitos existentes entre os membros do canal de distribuição e aponta que, talvez, a perspectiva mais otimista e produtiva, nesse caso, deveria fazer recair seus esforços de pesquisa na via que encoraja a cooperação como solução para os conflitos. Na execução das várias funções necessárias para mover um produto através do canal, todos os membros desse canal possuem um objetivo básico que é o de maximizar os lucros por meio da venda do produto. Esse é um interesse comum com o qual todos estão alinhados.

Seifert (2002a), reitera a colocação acima quando afirma que o trabalho entre os participantes da cadeia, historicamente, apresenta conflitos dentro do canal comercial. A formação de uma ligação entre os elos da cadeia possui intenção de minimizar os custos originados ao longo da cadeia. Nesse sentido, a ferramenta Gerenciamento por Categoria tanto quanto a base logística do ECR, oferecem uma decisiva diferenciação para a ampla otimização da cadeia.

A colaboração propicia economias resultantes da especialização de cada membro dentro do canal. McCammon (apud GILL, 1996) identificou distintas economias as quais são importantes: economias de sincronização; economias de simplificação; economias de reposicionamento e economias de escala. Em muitos canais de distribuição, os custos da distribuição física representam mais da metade do total dos custos do negócio (GILL, 1996).

Nesse sentido, a cooperação possibilitaria a redução de custos, influenciando diretamente na lucratividade dos membros do canal.

5.2.1 Perspectiva histórica do ECR

Apesar do aspecto inovador que embasa o conceito do ECR, a sua concepção está vinculada às alterações econômicas, sociais e culturais que propiciaram a evolução das práticas comerciais adotadas pelas empresas como forma de adaptarem-se as mudanças ambientais.

1870-1929 - sistemas verticalmente integrados: crescimento e expansão de lojas de departamentos, cadeia de lojas e vendas por correio (BUCKLIN apud BROCKMAN e MORGAN, 1999) geraram grandes mudanças operacionais que resultaram no crescimento vertical de sistemas integrados incluindo aumento de atividades executadas por varejistas. Comprando diretamente da indústria, as lojas de departamentos puderam oferecer preços mais baixos e/ou melhores serviços aos seus consumidores. Cadeias de lojas reduziram custos por meio da centralização de compras para múltiplos estabelecimentos. A venda por correio funcionou de forma efetiva para eliminar as funções atacadistas (JONES apud BROCKMAN e MORGAN, 1999). Essa configuração de lojas, apesar dos benefícios, enfrentou dura oposição dos pequenos varejistas.

1930-1949 - auto-serviços: a depressão de 30 impôs a necessidade de baixar preços. Essa característica do mercado deu lugar ao sistema de auto-serviço. Os primeiros adeptos dessa modalidade foram grandes varejistas independentes. As cadeias de lojas já haviam investido na abordagem de supermercado tradicional e atrasaram sua entrada nessa modalidade. O auto-serviço oferecia redução de custos em diferentes operações, enquanto a redução, verificada em lojas pequenas, era limitada. A partir da Segunda Guerra Mundial as cadeias de lojas passaram a imitar seus concorrentes de auto-serviço após observarem sua perda de vantagem competitiva.

1950-1969 - sistemas integrados de *marketing*: o foco recaiu sobre as ações dos varejistas. Uma das inovações mais significativas incluiu três esferas do canal – varejistas, distribuidores e fabricantes. Embora a integração vertical houvesse ocorrido desde o início do século, os mercados eram fragmentados com cada membro do canal trabalhando tão independentemente quanto possível (MCCAMMON apud BROCKMAN e MORGAN, 1999).

Os efeitos da Segunda Guerra Mundial provocaram declínio nos lucros e nas taxas de retorno dos investimentos como resultado da competição crescente e dos novos custos que surgiram. Varejistas enfrentaram a dura competição das cadeias de lojas. Nesse período, ocorreu, também, um avanço das tecnologias. A coordenação central entre os competidores do canal provou ser o método mais eficiente por gerar processos de *marketing* simplificados, economias por ajustar escalas através do crescimento horizontal. Os benefícios dos sistemas integrados de *marketing* serviram para impulsionar novos entrantes.

1970-1989 - *Just-in-Time* (JIT) e Resposta Rápida (QR): nos anos 70 e 80 ocorreu uma queda no crescimento dos supermercados nos EUA, gerando uma disputa entre fornecedores, distribuidores e varejistas para aumentar o lucro (ECR BRASIL, 2001). Nesse período, a satisfação do cliente conquistou um posto de destaque na estratégia do negócio. O JIT demonstrou ser o primeiro movimento na direção de utilizar a distribuição como forma de alcançar efetividade além da eficiência; cortar custos e aumentar a velocidade da entrega. Em decorrência de esforços entre fabricantes, atacadistas e varejistas, surgiu o QR que, por sua vez, utilizou os conceitos do JIT (HARRIS, SWATMAN e KURNIA, 1999). A QR impôs forte inter-relação organizacional e cooperação entre os membros do canal e a necessidade de compartilhar informações para serem eficazmente utilizadas. Difunde-se a tecnologia da informação direcionada ao varejo (HOGARTH-SCOTT, 1999). Esses avanços fizeram de dados compartilhados uma arma competitiva para os membros do canal (BROCKMAN e MORGAN, 1999).

A partir da década de 90 - ECR: de acordo com Brockman e Morgan (1999), Seifert (2002a), no final dos anos 80 e no início dos anos 90, o varejo americano e a indústria de produtos de mercearia básica estavam enfrentando sérios problemas: um incremento na produtividade era muito difícil de ser atingido, pelo contrário, ela estava estagnada. Aliada a isso, surgia uma nova ameaça: a intensificação competitiva no setor, derivada do surgimento de novos formatos de varejo como clubes atacadistas e lojas de descontos (INTEGRATION, 2001a). Esses novos concorrentes conseguiram uma considerável vantagem devido à maior eficiência operacional (SEIFERT, 2002a). A busca da vantagem competitiva e ampliação da participação de mercado, somente eram atingidas por meio de políticas agressivas de preço. Como consequência, ocorria um efeito negativo nas margens e nos lucros sobre as vendas. Varejistas e industriais tiveram que reconhecer que somente reverteriam esse quadro e

alcançariam a diferenciação por meio da cooperação entre as partes. As origens do ECR encontram-se vinculadas a esse entendimento.

Segundo Seifert (2002a), Dornier (2000), Pellegrini (2000), Harris; Swatman; Kurnia (1999) o projeto do ECR foi desenvolvido em 1992, e apresentado em 1993 na conferência do *Food Marketing Institute* (F.M.I) em Washington (USA). Surgiu a partir de estudos conduzidos por líderes da indústria de alimentos e do setor de distribuição americano e por algumas associações comerciais financiadoras, formando um grupo que foi comissionado pela empresa de consultoria *Kurt Salmon Associates*. O resultado desse trabalho deu origem à publicação do *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. A *Kurt Salmon*, em 1985, havia realizado um estudo (*land mark*), analisando a cadeia de suprimentos na indústria de tecidos e de vestuário e, por meio desse estudo, desenvolveu o *Quick Response* (Resposta Rápida), conceito para aquela indústria (KURT SALMON, 1993). O ECR tem na sua origem os conceitos do QR (HOFFMAN e MEHRA, 2000).

De acordo com Mathews apud (BROCKMAN e MORGAN, 1999), apesar do potencial do ECR, a difusão inicial de suas técnicas específicas ao longo da indústria dos EUA foi moderada. Essa inovação ocorreu primeiro por meio da doutrina do reabastecimento eficiente para, depois, seguir para o sortimento eficiente, promoção eficiente e introdução eficiente de produtos, ficando, inicialmente, limitada a grandes fabricantes e a grandes varejistas.

Na Europa, a implantação do ECR iniciou em 1994 e teve uma rápida repercussão e aceitação. Da mesma forma que ocorreu nos EUA, seu foco foi direcionado às práticas do Gerenciamento do Abastecimento (*supply side*) (JONES e SIMONS, 2000; ECR EUROPA, 1997).

Atualmente, esse conceito encontra-se difundido em diferentes países. Além dos EUA e de países da Europa, em países da América Latina como o Brasil e a Argentina e também, na Austrália.

No Brasil, esse conceito passou a ser difundido a partir de 1997 através da criação da Associação ECR Brasil. Desde então, houve grande mobilização de fabricantes, atacadistas, supermercadistas, varejistas em geral, transportadores, prestadores de serviços em consultoria gerencial e operacional, todos ligados às associações e institutos a que são filiados (INTEGRATION, 2001a).

O futuro do ECR demonstra um encaminhamento em direção a formar uma cooperação dentro do canal que necessita adaptar-se a diferentes tipos de indústria e varejo e desenvolver estratégias específicas a cada situação.

5.2.2 Práticas do ECR: aspectos conceituais e gerais

O conceito de ECR pode ser entendido como uma estratégia de gestão da cadeia de suprimentos, cujos membros dessa cadeia trabalham de forma integrada com o objetivo comum de eliminar as ineficiências, reduzir custos e aumentar o valor para o consumidor através do atendimento de suas necessidades e expectativas e, com isso, maximizando a eficiência do negócio para todas as partes envolvidas na negociação (ECR BRASIL, 1998g).

O ECR implica dois componentes: **gestão de demanda** - uma orientação para as necessidades dos consumidores; **resposta eficiente** - um processo orientado, otimizando a cadeia de abastecimento para aumentar o valor para o consumidor (SEIFTER, 2002a).

O ECR pode ser entendido como um conjunto de práticas interligadas, divididas em Gerenciamento de Demanda (*Category Management*) e Gerenciamento da Oferta (*Supply Management*), priorizando os aspectos-chave tanto da administração da demanda quanto da oferta de produtos e serviços, viabilizadas pelas tecnologias de suporte. Essas práticas podem ser implantadas nas empresas tanto em conjunto, quanto separadamente, conforme apresentado na Figura 2.

Gerenciamento de Demanda	Conhecimento do Consumidor	Promoções	Introdução	Gerenciamento por Categoria
	Sortimento Eficiente	Eficientes	Eficiente de Produtos	
Gerenciamento da Oferta	Integração com Fornecedores	Produção Sincronizada	Operações Confiáveis	Reposição Eficiente
	Reposição Contínua	Reposição Automática	<i>Cross-Docking</i>	
Tecnologias de Suporte	Comércio Eletrônico	Custeio ABC	Processos	
		Padronização	Financeiros	

Figura 2 - Ferramentas do ECR

Fonte: Associação ECR Brasil (1999a)

Para Seifert (2002a), no lado da oferta (*supply side*), deve ocorrer uma cooperação logística entre varejo e indústria para otimizar os resultados do *supply chain management*. Pelo lado da demanda, a colaboração na área de *marketing* por meio do Gerenciamento por Categoria e de dados sobre as mudanças no comportamento do consumidor permite aumentar a eficiência do *marketing mix*.

O objetivo de ambos os aspectos do ECR é a redução ou eliminação de todas as atividades que não agreguem valor e a concentração de esforços em atividades que maximizem o valor e a produtividade. Para o autor citado, o ECR interliga as áreas de *marketing*, de logística, gerenciamento de varejo e indústria, como também dos outros elos da cadeia, caso existam. É um amplo conceito de gerenciamento, baseado na colaboração vertical entre indústria e varejo com o objetivo de satisfazer às necessidades do consumidor de forma eficiente.

Segundo Dornier (2000), o principal objetivo do ECR é racionalizar a cadeia de distribuição, a fim de aumentar o valor aos clientes. Sem o ECR, o fabricante “empurra” o produto para o mercado, por meio da compra antecipada, motivada pelo baixo preço. O ECR foca-se na demanda real do cliente e usa essa informação para orientar o sistema. Permite transformar a cadeia de *Push System* para *Pull System* (HARRIS, SWATMAN e KURNIA, 1999), conforme demonstrado na Figura 3.

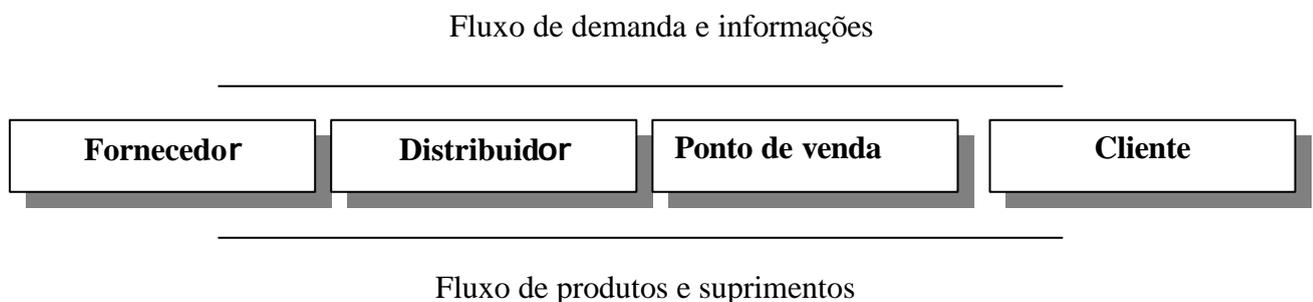


Figura 3 - Racionalização da cadeia de distribuição

Fonte: Dornier (2000, p. 216)

Nesse sentido, a ampliação da abrangência da logística à gestão dos fluxos de informação reversos, apresentada no item 5.1.1 deste trabalho, fica evidenciada, passando a assumir o papel de variável-chave para a determinação das ações a serem tomadas.

Segundo a Associação ECR Brasil⁵, ECR Brasil (1998g), existem princípios básicos que regem o ECR. São eles:

- foco constante no provimento de um melhor valor ao consumidor: melhor produto, melhor qualidade, melhor sortimento, melhor serviço, melhor serviço de suprimento, melhor conveniência com menos custo e tempo através da cadeia;
- deve ser conduzido por comprometidos líderes de negócios que objetivem lucrar através da substituição do velho paradigma ganha/perde nas transações comerciais, pelas alianças do ganha-ganha;
- 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 por meio do Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) utilizando padrões EAN⁶;
- os produtos devem fluir com a maximização dos processos de adição de valor desde a produção/embalagem até a sacola do consumidor, bem como assegurar que o produto certo esteja disponível na hora certa; e
- uma medida comum e consistente de desempenho e recompensa deve ser utilizada. Deve fomentar a eficiência como um todo.

Com a implantação das ferramentas do ECR, estima-se que os benefícios alcançados com a redução dos custos, através de toda a cadeia de distribuição e dos ganhos financeiros derivados do aumento da produtividade dos estoques e dos ativos fixos, sejam repassados para o consumidor devido à grande competitividade do setor.

5.2.3 Configuração do ECR

De acordo com ECR Europe (1997), Dornier (2000), Pellegrini (2000), Brockman e Morgan (1999), ECR Brasil (1998g), Integration (2001a), Harris, Swatman e Kurnia (1999), o ECR engloba tecnologias, métodos e processos, e sua otimização é verificada por meio do desenvolvimento de quatro estratégias que lhe dá sustentação: *introdução eficiente de produtos; sortimento eficiente de produtos; promoção eficiente de produtos e reposição eficiente de produtos.*

⁵Informações obtidas através de consulta à página <http://www.abrasnet.com.br>, janeiro/2000, título da matéria - 21 questões sobre ECR.

⁶ *European Article Numbering* – É a entidade internacional que administra o sistema de numeração dos produtos e locais, os códigos de barras e a linguagem de negócios EANCOM dentro de padrões aceitos internacionalmente (ECR BRASIL, 1998g).

5.2.3.1 Estratégias do ECR

- a) *Efficient Product Introduction*: introdução eficiente de produtos: maximiza a eficiência do desenvolvimento e controla o lançamento de novos produtos; testa as melhores possibilidades e obtém a imediata resposta do consumidor, aceitando ou rejeitando o produto;
- b) *Efficient Store Assortment*: sortimento eficiente da loja: otimiza estoques, prateleiras e espaços de loja, objetivando encontrar o *mix* ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades dos consumidores;
- c) *Efficient Promotion*: promoção eficiente: busca a eficiência na promoção de venda do varejista/fabricante em relação ao cliente; busca a eficiência total do processo, minimizando custos com administração, estocagem, transporte e recursos humanos; cria base de conhecimento e habilidades para reagir mais rápido às mudanças na demanda dos consumidores. O aspecto-chave da promoção eficiente é melhorar a performance do fluxo dos produtos promocionais para a demanda do consumidor, apresentando substanciais benefícios na operação com muito menos estoque no sistema. Outro aspecto é o desenvolvimento de melhor *mix* de promoções dentro de cada categoria, orientada para o consumidor; e
- d) *Efficient Replenishment*: reposição eficiente: otimiza a eficiência da reposição dos produtos nas gôndolas. Otimiza os tempos e os custos, é a logística *just-in-time*. Essa estratégia tem por objetivo interligar o consumidor, a loja varejista, o centro de distribuição varejista e o fornecedor até uma total integração do sistema. Informações exatas circulam rapidamente através da transmissão eletrônica de dados ligando as partes comerciais, enquanto produtos circulam com menos manuseio da linha de produção do fornecedor até a cesta do consumidor. Para sua operacionalização são fundamentais os processos de Reposição Contínua e Gerenciamento por Categoria.

Um dos diferenciais do ECR é tratar-se da primeira inovação em distribuição que pode ser adotada por partes. Esse ponto merece destaque, porque depende de investimentos significativos para a sua implantação e um bom conhecimento tecnológico (BROCKMAN e MORGAN, 1999).

Para operacionalizar essas estratégias, foram desenvolvidos três ferramentas ou processos-chave: Gerenciamento por Categoria, Reposição Eficiente e ABC *Costing*, além do suporte de importantes tecnologias e métodos como código de barras, *scanners*, EDI, *cross docking* (INTEGRATION, 2001a).

De acordo com Kurnia et al. (1998), os processos que suportam as estratégias são apenas dois e classificados como Gerenciamento por Categoria e Reposição Contínua de Produtos (CRP). O ABC *Costing* passa a integrar as tecnologias e métodos de suporte. Conforme apresentado na Figura 4.

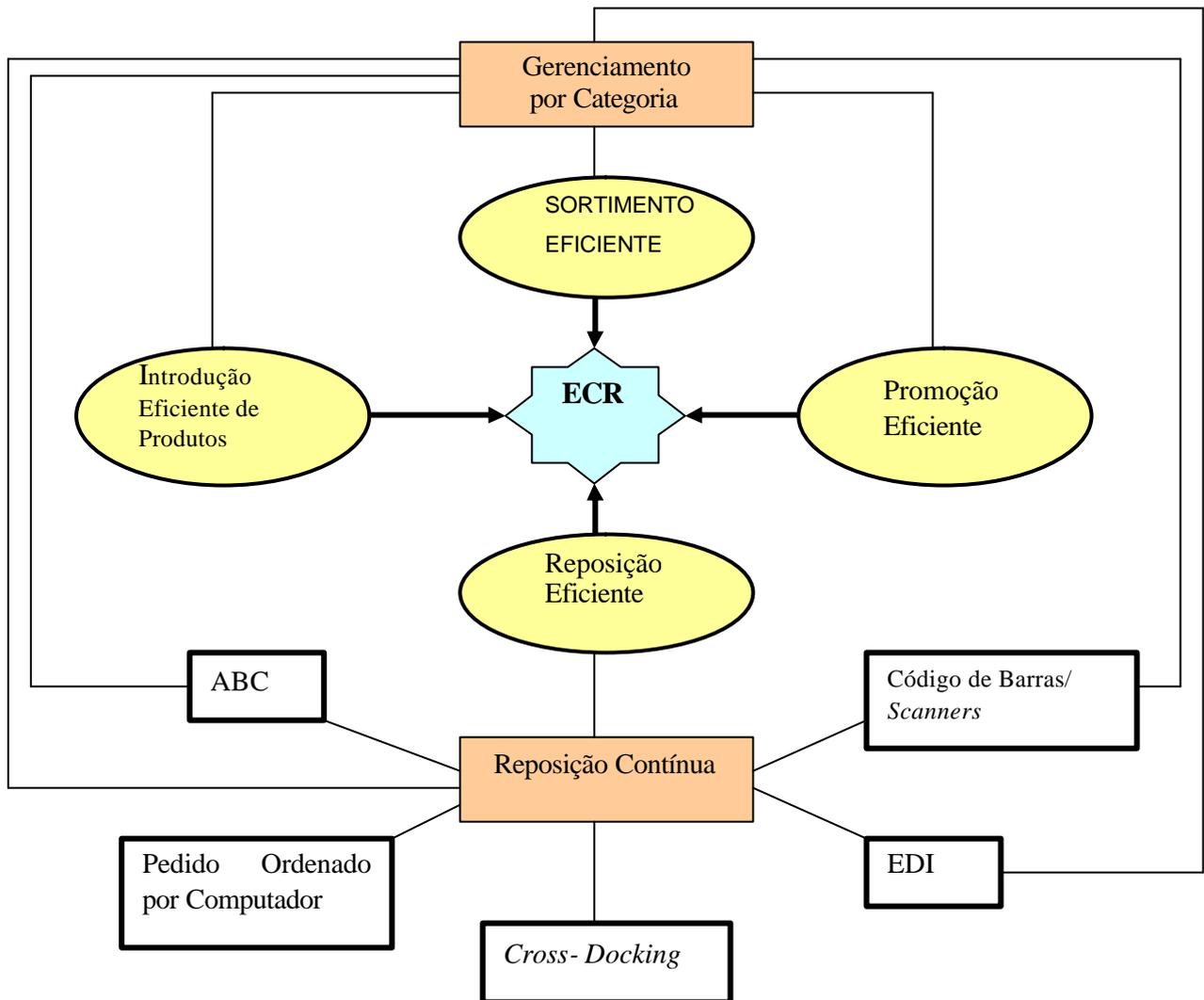


Figura 4 - Fatores do ECR e seus relacionamentos

Fonte: Kurnia et al. (1998)

Analisando-se a Figura 4, percebe-se os relacionamentos estabelecidos entre as estratégias, os processos e as tecnologias e métodos que integram o ECR. A estratégia da Reposição Eficiente é operacionalizada pelo processo de Reposição Contínua e Gerenciamento por Categoria, e as estratégias de Sortimento Eficiente, Promoção Eficiente e Introdução Eficiente de Produtos são operacionalizadas pelo processo de Gerenciamento por Categoria. As tecnologias e métodos dividem-se no atendimento de ambos os processos, em casos como o ABC, o EDI e o código de barras e *scanners*, devem atender simultaneamente aos dois processos.

5.2.3.2 Processos-chave do ECR

a) Gerenciamento por Categorias ou *category management* (CM)

Consiste em um processo do ECR que tem como objetivo administrar as categorias de produtos em um supermercado, individualmente como unidades de negócio. Dessa forma, é necessário que fornecedores e supermercadistas trabalhem em conjunto para reunir as informações necessárias para definir corretamente a categoria e administrá-la eficientemente com base nas necessidades do consumidor (CORSTEN, 2000). O *core* da CM é a colaboração entre varejistas e fornecedores, cujos objetivos de ambos estão direcionados para metas de ganha-ganha (HOGARTH-SCOTT, 1999). O objetivo último é aumentar as vendas e a lucratividade, agregando maior valor ao consumidor.

De acordo com o Relatório Panorama do Gerenciamento por Categoria no Brasil, o Gerenciamento por Categoria é a única ferramenta do ECR focada na geração efetiva de demanda no ponto de venda. Os esforços realizados entre fornecedores e varejistas visam à transformação de um relacionamento baseado em negócios para uma parceria colaborativa, a fim de desenvolver um novo conceito de valor para o consumidor (ECR BRASIL, 2001).

O Gerenciamento por Categoria, ao partir das necessidades do consumidor permite oferecer-lhe bem mais do que produtos. A partir da utilização dessa ferramenta, o ponto de venda passa a oferecer soluções ao consumidor, *valor relevancy*, conforme abordado no item 5.2 deste trabalho, criando um diferencial competitivo não mais focado no preço dos produtos. De acordo com o relatório citado, 80% das decisões de compra são realizadas no ponto de venda. Essa informação permite a compreensão da importância da adoção desse processo para alterar o foco de “guerra de preços” presente no ambiente comercial varejista.

Além disso, outros importantes benefícios são gerados pela adoção dessa ferramenta como a redução de custos e melhores resultados comerciais, focalizando as práticas de *merchandising* e *marketing* mais eficientes, sempre orientadas para o consumidor (ECR BRASIL, 1998c).

A implantação do Gerenciamento por Categoria exige que a empresa revolucione sua estrutura operacional, deixando de ter um gerente de compras, um de promoção, um de estoque e mais alguns para as demais áreas que cuidam de todo o tipo de mercadoria comercializada pela empresa e passem a ter um gerenciamento por categoria que irá responder por tudo que diga respeito a cada categoria, desde o pedido de compra para a fábrica até a passagem pelo caixa e o pós-venda.

No Gerenciamento por Categoria, cada ramo de produtos é encarado de forma diferenciada, considerando seu público consumidor, suas estratégias de promoção de venda e que resultados pretende-se atingir com essa categoria. A análise dos resultados deixa de ser como um todo ou por departamento e passa a ser por produto dentro da categoria. Trata-se de alterações nos conceitos que orientam o gerenciamento e a operacionalização das empresas. Conforme apresentado na Figura 5.

Gerenciamento por Produto	Gerenciamento por Categoria
Foco na marca pelo lado da indústria; foco no departamento pelo lado do varejo.	Foco na visão de necessidades do consumidor.
Indústria analisa os dados internos de venda. Desconhece o consumo real dos consumidores.	Varejo passa todos os dados reais de venda das lojas para a indústria analisar.
Varejo não tem condições de analisar 200 categorias e conhecer o consumidor de todas.	Indústria gerenciando categoria e informando ao varejo dados do comportamento do consumidor.
Metas em produtos para a indústria, e em departamentos para o varejo.	Indústria e varejo identificando conjuntamente categorias e definindo metas globais.

Figura 5 - Gestão por produto x gestão por categoria

Fonte: Adaptado de Integration (2001b, p. 12)

No processo de Gerenciamento por Categoria, é fundamental conhecer o perfil do consumidor que pode ser conseguido, dentre outras maneiras, por meio da aplicação de questionários com trabalhos de institutos de pesquisa, pela observação do consumidor na loja, pelo cartão de fidelidade, pela análise dos tíquetes de compras, através do conceito de *data mining*. Tais meios permitem saber o que o consumidor está comprando, em que quantidade e com que frequência. Tomando-se por base a interpretação desses dados, pode-se transformá-los em informações essenciais na tomada de decisão quanto a: que produtos devem fazer parte de determinada categoria; a que preços devem ser negociados; que espaço nas gôndolas devem ocupar; que margem de lucro deve ser praticada; e que estratégias de promoção deverão ser adotadas em cada caso. O gerente de cada categoria passa a ser um especialista em segmentação de mercado.⁷

Essa interpretação fica evidenciada no depoimento de Harris, presidente da consultoria *The Partnering Group*.

⁷ A formulação de parte do texto referente ao Gerenciamento por Categoria foi realizada com base na matéria Começar de Novo, apresentada na **Revista Automação Comercial**, n: 41, citada na bibliografia.

Em dez anos de existência do gerenciamento por categorias, considero que a maior contribuição para o varejo e a indústria foi o desenvolvimento de um conjunto de processos estratégicos focados no consumidor. Graças a ele, as empresas dos dois setores podem conhecer de forma mais eficiente e eficaz o perfil dos clientes, aumentando o grau de competitividade do mercado (NOTÍCIAS, 2001, p. 1)

O lado da demanda do ECR, através de seus processos e estratégias que primeiramente focavam o desenvolvimento de produtos e serviços adequados a promover a satisfação do consumidor, segundo Corsten (2000) apresenta uma nova abordagem que consiste em fornecer total soluções para o “entusiasmo” do consumidor e criar verdadeiro valor para ele. Trata-se do gerenciamento do valor para o consumidor.

As mudanças promovidas pela inovação, pela internet e telefones móveis, habilitaram o consumidor a desejar qualquer coisa, em qualquer lugar, a qualquer hora. Atendê-lo, nessas condições, será o maior desafio para as empresas.

Estudos mostram novas formas de diferenciação que estão surgindo: o movimento de produtos e serviços integrando soluções e a substituição de segmentos de mercado individuais para consumidores individuais, alterando o foco de transações para relacionamentos. O gerenciamento do valor para o consumidor do ECR Europa tem sustentado que o conhecimento do consumidor tem sido mais uma arte do que uma ciência e que muitas empresas têm sido dependentes da experiência e da perícia de poucas pessoas com muito pouco conhecimento sobre o valor para o consumidor e como quantificar e administrar isso.

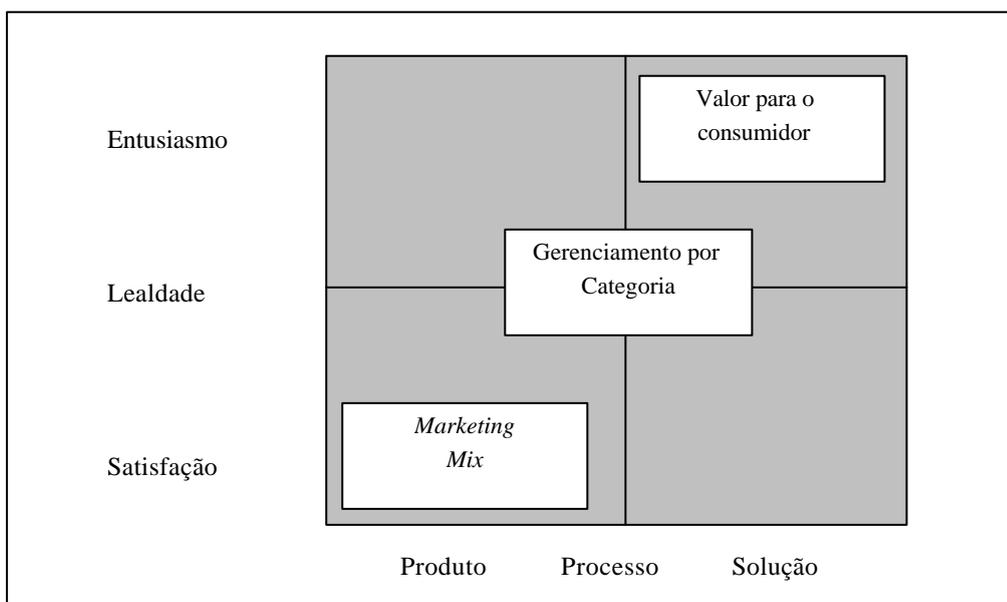


Figura 6 - Do *marketing mix* para valor ao consumidor

Fonte: Corsten (2000, p. 56)

A matrix, representada na figura acima, permite visualizar os níveis de atendimento ao consumidor, onde o entendimento e as possibilidades dos processos tradicionais de gerenciamento por categoria permitem fidelizar o consumidor, enquanto que o “arrebatoamento” é conquistado através da oferta de soluções caracterizando o nível de valor ao consumidor.

O Gerenciamento por Categoria pressupõe o desenvolvimento de várias etapas, conforme apresentado na Figura 7.

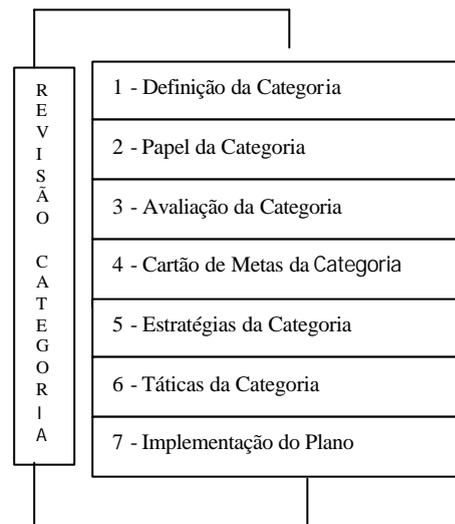


Figura 7 - Etapas do gerenciamento por categorias

Fonte: Adaptado do ECR Brasil (1998c), Seifert (2002b, p. 26), Integration (2001b, p. 17)

A implementação do gerenciamento por categoria é um processo contínuo, onde a informação é fundamental em todas as etapas do processo, conforme apresentado na Figura, e descrito a seguir (INTEGRATION, 2001b; SEIFERT, 2002b, ECR BRASIL, 2000b).

Definição da categoria: identificação dos produtos de acordo com a perspectiva de compra do consumidor. Nessa etapa, define-se a abrangência da categoria e identifica-se a árvore de decisão do consumidor e seus relacionamentos;

Definição do papel da categoria: demonstra a importância da categoria para o negócio e para o consumidor, determinando a forma de alocação dos recursos entre as categorias. O papel da categoria é classificado em destino, sazonal, rotina ou conveniência;

Avaliação da categoria: identifica as oportunidades para incrementar as vendas, lucratividade e retorno sobre investimentos através dos dados obtidos na categoria sobre consumo e mercado;

Cartão de metas da categoria: definição dos objetivos e metas a serem atingidos com a implementação da categoria;

Estratégias da categoria: definição de estratégias de *marketing* e abastecimento do produto que otimizem as oportunidades e a alocação dos recursos;

Táticas da categoria: identificação das melhores táticas quanto a: sortimento, preço, disposição nas gôndolas e promoções;

Implementação do plano: realização do plano de negócios da categoria mediante definição de responsabilidades e de um cronograma a ser seguido; e

Revisão da categoria: acompanhamento da evolução do mercado e do varejista, com base nas informações atualizadas da etapa de avaliação, visando a um acompanhamento do cartão de metas e correções quando necessário.

De acordo com Seifert (2002b), o desenvolvimento do papel da categoria é de especial significância, pois determina a prioridade das categorias para a organização de varejo como um todo. Através de recursos adequados em cada categoria, o varejista poderá otimizar seu retorno sobre investimentos. A Figura 8 apresenta as quatro mais importantes classificações das categorias segundo seu papel e suas características.

PAPEL DA CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS	PARTICIPAÇÃO
DESTINO	São os produtos básicos do abastecimento. São os primeiros na lista do consumidor. Agregam consistente valor para o objetivo do consumidor.	5% a 7% das categorias
PREFERÊNCIA ou ROTINA	São os produtos de preferência do consumidor. Representam o papel mais importante na obtenção do lucro, do fluxo de caixa e de retorno sobre os ativos.	55% a 60% das categorias.
OCASIONAL SAZONAL	Ajudam a reforçar a imagem do consumidor perante o varejista; agregam valor competitivo para os desejos do consumidor; ocupam o segundo lugar em importância para a lucratividade, fluxo de caixa e ROA do varejo.	15% a 20% das categorias
CONVENIÊNCIA	Ajudam a reforçar a imagem do consumidor perante o varejista; agregam valor todos os dias para o consumidor; representam importante papel para aumentar margens.	15% a 20% das categorias

Figura 8 - Papel das categorias e suas funções da estrutura da CM

Fonte: Adaptado de Seifert (2002b, p. 29)

Ainda segundo o autor, a correta alocação do papel específico para as categorias individuais é baseada, também, em outros pontos como os resultados de análises qualitativas e quantitativas e nas previsões de mercado, como por exemplo, a contribuição individual da

categoria para o lucro total da empresa, ou projeções de crescimento da participação de mercado de determinado produto.

b) Reposição Contínua de Mercadorias – *Continuous Replenishment Program (CRP)*

Esse processo tem como objetivo repor os produtos de forma rápida e adequada à demanda dos mesmos. Segundo a Integration (2001a, p. 4), “*com a reposição eficiente (estratégia do CRP) conseguimos estar no local certo, no momento certo, com o produto certo e na quantidade certa*”. As informações são coletadas pelos leitores de códigos de barra nos *check-outs* e transmitidas eletronicamente entre computadores das empresas que repõem continuamente sem estoques, papéis ou perdas. A Reposição Contínua atende a vários modelos de distribuição: direto à loja, via Centro de Distribuição (CD) e via *cross-docking* (ECR BRASIL, 1998f).

A Reposição Contínua é um conceito de melhoria, focado nas práticas associadas, entre os membros do canal de distribuição em ordem para o abastecimento de produtos baseado nas informações atualizadas dos pontos de venda e nas previsões de demanda dos produtos. Com essa prática, a ordem de abastecimento e embarque é direcionada pela demanda do consumidor (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2001).

A origem da Reposição Eficiente de Mercadorias está no reconhecimento de que a cadeia de abastecimento de produtos de consumo de massa opera de forma desintegrada, sendo isso o que gera ineficiências para suprir os consumidores dos produtos adequados às suas necessidades.

A Reposição Eficiente permite reverter esta situação de ineficiência, já que a cadeia de abastecimento é constituída por empresas individuais cada uma “empurrando” produtos ao elo seguinte da cadeia. Segundo Integration (2001a), ECR España (2000), o ponto fundamental para viabilizar essa mudança é trocar estoque por informação, isso é, ao invés de enxergar os estoques do próximo elo da cadeia, deve-se passar a enxergar a demanda. A eficiência é decorrente do acesso à demanda real da cadeia logística que permite saber qual é o consumo real e então, quanto deverá ser repostado.

A Reposição Contínua pode ser gerenciada de três formas, de acordo com a responsabilidade do processamento das informações e pela decisão da reposição: quando o algoritmo é controlado pelo varejo, que processa as suas informações de demanda e estoque e gera o pedido de compra e o envia para o fornecedor – modelo tradicional. Essa alternativa é chamada de *Retail Management Inventory (RMI)*; quando o varejo informa ao fornecedor a posição de estoques ou vendas ou previsão de vendas e o fornecedor se encarrega de processar

as informações no algoritmo de reposição, e determinando as reposições e avisando o varejista. Essa alternativa na qual o algoritmo é controlado pelo fornecedor é chamada de *Vendor Management Inventory* (VMI); e, como terceira alternativa, quando o controle está com o operador logístico. Nesse modelo as decisões são tomadas pelo operador logístico de acordo com parâmetros definidos pelo fornecedor e varejista (ECR BRASIL, 1998f, INTEGRATION, 2001a).

Como benefícios, esse processo apresenta: a redução de falta de produtos nas lojas; diminuição de estoques; menores custos logísticos; redução das devoluções/avarias; aumento das vendas; redução dos itens não-vendidos; aumento da informação para todos; redução no custo final do produto e previsão de produção, no caso do fornecedor. Com a utilização dessa prática, o nível de estoque passa a ser o adequado para o nível das vendas, implicando economias de escala devido à administração racional do estoque.

Ainda segundo as fontes consultadas, um comprador do varejo, no Brasil, é responsável por gerenciar cerca de oitocentos produtos. Através da Reposição Contínua, o gerenciamento fica facilitado, disponibilizando tempo para atividades de aumento de vendas e melhoria de rentabilidade.

A Reposição Eficiente também altera o papel do vendedor que passa a visitar o cliente não mais para tirar o pedido (*sell-in*), mas para discutir estratégias que viabilizem alavancar as vendas através da cadeia e não apenas naquele elo específico (*sell-out*).

A implementação dessa ferramenta altera o relacionamento entre as empresas. De um relacionamento pontual, onde apenas a área comercial de cada parte se relacionava, passa a ser um relacionamento contínuo entre várias áreas da empresa: logística, comercial e financeira de ambas as partes. A negociação passa a ser mais estratégica, visando ao consumidor como foco, conforme Figura 9.

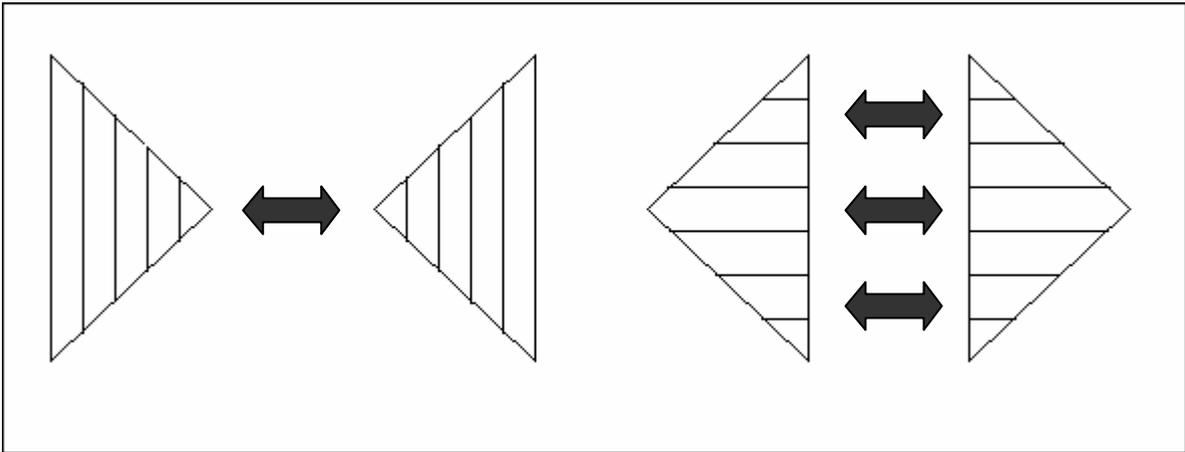


Figura 9 - Evolução das relações entre as empresas

Fonte: Adaptado de PriceWaterHouse Coopers (2001)

De acordo com a Integration (2001a), a implementação da Reposição Eficiente passa pelo alinhamento dos processos dentro da empresa, pela criação de uma equipe multifuncional e pela definição de uma estratégia de implementação que deve prever a definição dos parceiros. Essa escolha deve ser feita com base em critérios técnicos e estratégicos:

- a) critérios técnicos: existência de sistema integrado ERP; interligação com fornecedores e clientes; existência de procedimentos internos; características dos produtos comercializados; e
- b) como critérios estratégicos: qualidade do relacionamento; facilidade de negociação; volume comercializado e níveis de estoque.

A fonte ECR España (2000) acrescenta que as informações, desde o ponto de venda, devem seguir as normas EAN de forma a padronizar as informações e a não gerar equívocos.

O processo de implementação dessa ferramenta pode ser dividido em quatro frentes:

- frente *analítica* que está ligado à área de planejamento;
- frente *técnica* ligada à área de sistemas;
- frente *processos* ligada à área de *marketing* e comercialização; e
- frente *capacitação* ligada à área de recursos humanos.

Segundo relatos de empresas⁸ que já iniciaram o processo de implementação dessa ferramenta, a área comercial, necessariamente, deve “comprar a idéia” da Reposição Eficiente. O sucesso do processo depende do entendimento e do comprometimento com a filosofia do “puxar”. A área comercial deve ter políticas comerciais claras, estáveis e bem definidas em relação a descontos, ações promocionais, tratamento de novos produtos e controle de pedidos que ficarão fora do sistema. O comprometimento dessa área deve ultrapassar as necessidades momentâneas de cumprimentos de metas que possam gerar ações de última hora visando a essa finalidade levando à falta de confiabilidade e seriedade das intenções por parte dos parceiros envolvidos.

5.2.3.3 Suportes e integradores às ferramentas do ECR

a) Custeio Baseado em Atividades ou *Activity Based Costing*

Consiste na identificação, análise e alocação de custos aos processos da empresa, visando melhor gerenciar a lucratividade. Focalizam as atividades organizacionais como elementos-chave para a análise do comportamento do custo. Essa metodologia trata de definir e custear as atividades desenvolvidas pela empresa e entender como elas são demandadas pelos produtos ou serviços (KAPLAN e COOPER, 2000).

Segundo Ferraz (2000), destacando a posição de Almeida, consultor da Integration Consultoria Empresarial⁹ e especialista no assunto, ABC consiste em entender os custos dentro dos processos e não por departamento ou área. A análise do custo do produto, isoladamente, pode levar à constatação de resultados diferentes do que a análise do processo como um todo.

Como benefícios dessa ferramenta se podem citar: o cálculo realista dos custos dos produtos e serviços; análises de lucratividade precisas; subsídio para decisões quanto a mudanças de preços e *mix* de produtos; oportunidades de melhorias operacionais e de redução de custos; mensuração dos desempenhos dos processos e das atividades e análises comparativas dos processos (*benchmarking*) (ECR BRASIL, 1998a, KAPLAN e COOPER, 2000). No Contexto do ECR, o ABC é considerado um dos principais métodos para mensurar efetivamente os custos e os benefícios da implantação das estratégias do ECR (ECR BRASIL, 1998a).

⁸ Informação obtida através da participação de curso sobre Reposição Eficiente em São Paulo, junho de 2002.

⁹ Empresa de consultoria que atua junto à Associação ECR no desenvolvimento dessa prática.

Conforme Hara (1999),¹⁰ professor da Fundação Getúlio Vargas, não adianta cortar gastos sem aprimorar processos, porque se reduz, também, o nível e a qualidade da atividade.

b) Código de Barras e Scanners

O código de barras é uma representação gráfica de dígitos e letras, construído a partir de algoritmos de codificação denominados de simbologia. Pela leitura ótica do código de barras, os varejistas podem obter informações relacionadas aos produtos e estoques que auxiliam o administrador na definição dos pedidos (ECR Brasil, 1998d).

c) Processos Financeiros

Indústria e varejo possuem objetivos internos distintos, porém a otimização dos processos financeiros pressupõe o estabelecimento de um relacionamento ganha-ganha. Isso é viabilizado por meio da busca de interesses comuns. Os modelos adotados atualmente nos processos de recebimento e pagamento entre indústria e varejo são: PEC – pagamento eletrônico em carteira; nota fiscal via banco e cobrança direta eletrônica. Através dos resultados obtidos nos projetos-piloto, o modelo PEC apresentou os melhores resultados em termos de redução de divergências, redução de despesas de pessoal no controle de baixa de pagamentos e redução do tempo gasto com resolução de divergências.(ECR BRASIL, 1998e).

d) *Eletronic Data Interchange (EDI)*

Consiste na troca eletrônica de dados ou entre os elementos da cadeia de suprimentos ou entre unidades fisicamente separadas de uma mesma empresa, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente (*Edifact / Eancom*).¹¹ O EDI, junto com o código de barras, leitores óticos, computadores e sistemas de informação, são considerados a base sobre a qual se constroem os demais componentes do ECR. Como benefícios, essa ferramenta apresenta a diminuição de custos e erros operacionais; agilidade na checagem das informações e na recepção das mercadorias; diminuição das devoluções; redução de custos de frete e operativos; melhoria no nível de serviço; diminuição do ciclo do pedido (ECR BRASIL, 1998b).

¹⁰ Palestra apresentada na Convenção Nacional de Supermercadistas - ABRAS, em setembro de 1999.

¹¹ Edifact – É a linguagem definida pela Organização das Nações Unidas para o intercâmbio eletrônico de dados em administração, comércio e transportes; Eancom – É a versão simplificada do Um/Edifact que abrange 42 mensagens voltadas pra os processos de comercialização de mercadorias e serviços, incluindo serviços de transporte e transações financeiras (ECR BRASIL, 1998g).

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

Também conhecido no Brasil como Pedido Auxiliado ou Ordenado por Computador. É um sistema ordenado pelo distribuidor que gera, automaticamente, pedidos de reposição quando as vendas resultam em redução do nível pré-determinado de estoque. Informação previamente negociada entre varejistas e fornecedores (ECR BRASIL, 1998g).

O CAO permite automatizar a reposição dos produtos das lojas desde o centro de distribuição ou fábrica, utilizando como base os dados gerados pelo *scanner* no ponto de venda. O uso dessa tecnologia permite eliminar o trabalho manual do pedido e com isso há a redução nos custos, além de otimizar estoques (INTEGRATION, 2001a).

f) Entrega Direta em Loja (*Direct Store Delivery -DSD*)

O DSD é um método de distribuição no qual as mercadorias são entregues diretamente nas lojas, sem passar por depósitos de varejistas ou atacadistas. Mesmo em redes que possuem centro de distribuição, esta prática é utilizada para produtos de maior rotação e perecíveis (ECR BRASIL, 1998g).

g) *Cross-Docking*

Por meio dessa prática, as mercadorias são entregues nos centros de distribuição dos varejistas ou atacadistas. Após isso, são redirecionadas às lojas ou pontos de venda. As mercadorias não chegam a ser armazenadas no CD do varejista ou atacado (ECR BRASIL, 1998f).

5.2.4 Benefícios Potenciais à Cadeia de Suprimento a partir da Implantação das Práticas do ECR

De acordo com Pellegrini (2000), a aplicação do conceito ECR na cadeia de suprimentos é possível porque esse trouxe vantagens para todos os envolvidos. Mas ressalta que o potencial para conflitos é ampliado nas áreas que compõem o Gerenciamento por Categoria.

De acordo com o autor citado, é de conhecimento que as práticas da logística utilizadas são ineficientes para prover ganhos ao conjunto dos membros da cadeia. A mudança proposta com a adoção do ECR permite calcular os benefícios líquidos para os agentes envolvidos. Porém, as mudanças propostas na introdução de novos produtos, na área

de promoções e no gerenciamento por categoria não envolvem apenas aspectos de racionalização técnica.

De acordo com Corsten (2000) e Pellegrini (2000), o sucesso alcançado pelo ECR é digno de nota. Milhares de gerentes, nos Estados Unidos, Europa e em outras partes do mundo, estão envolvidos em grupos de trabalhos e projetos-piloto desenvolvendo manuais sobre as melhores práticas do ECR. O mais notável do sucesso do ECR é que ele iniciou, dentro das empresas, gerando processos de mudanças com importantes implicações organizacionais.

Os benefícios gerados podem ser identificados a partir da implantação de uma ou de mais práticas. É importante ressaltar que, atualmente, poucas empresas já estão operando com o conceito completo do ECR. A grande maioria das empresas está aderindo a uma prática por vez.

Por meio de trabalhos realizados, segundo ECR Espanha (2000), concluiu-se que a implantação da ferramenta Reposição Eficiente pode reduzir até 1/5 dos custos logísticos, administrativos e comerciais gerados na interface entre indústria e varejo. A alteração da filosofia do “empurrar” para a do “puxar” possibilita esta redução no momento em que gera os seguintes benefícios (ECR Espanã, 2000; Integration, 2001a):

- redução dos níveis de estoque na cadeia de suprimentos: liberação de caixa; melhora do fluxo de caixa; redução do custo financeiro; redução da necessidade de capital de giro e redução do espaço de armazenagem;
- reposição mais adequada: melhora no nível de serviço ao consumidor no ponto de venda; aumento da receita pela redução do *stock-out*; aumento do giro dos produtos;
- redução do pico no final do mês: redução de avarias; diminuição de erros de operação; diminuição da frota operacional; cargas melhor planejadas; redução tempo de espera nas plataformas;
- redução dos custos administrativos: redução do número de pessoas envolvidas nos processos; redução do retrabalho; e
- melhoria na planificação do reabastecimento: redução dos custos de compras; redução dos custos de processamento; aumento do tempo do comprador; aumento do tempo do vendedor.

Como benefícios intangíveis são apontados pela fonte citada: melhoria no fluxo de informações ao longo da cadeia; maior visibilidade da demanda real; relacionamento comercial mais estável; mudança do papel do vendedor que passa a ser mais estratégico; *upgrade* tecnológico da cadeia.

De modo geral e de acordo com o ECR Brasil (1998g), as economias alcançadas pelo ECR resultam de três fatores: da redução dos custos operacionais em toda a cadeia, dos ganhos financeiros derivados da redução dos estoques e da depreciação pelo aumento da produtividade dos ativos fixos.

Na Itália, por meio dos projetos-piloto focados nas estratégias do ECR, desenvolvidos junto a 40 empresas, as estimativas de redução de custos equivalem a 170 bilhões de liras, 0,4% do total das vendas conjuntas do grupo e 8,4% do total dos custos (ECR ITALY, 2000).

Conforme De Paula (2001), recente pesquisa da *Kurt Salmon & Associates* demonstrou que, atualmente, 30% da cadeia nacional de abastecimento utilizam pelo menos uma das ferramentas do ECR.

Segundo o ECR Brasil (1998g) e Alves (2000) estudos realizados acompanhando quatro categorias de produtos: alimentos secos, bebidas, produtos de auto-serviço e limpeza e higiene pessoal, quantificaram os ganhos com a implantação das estratégias do ECR nessas categorias, tanto para a indústria quanto para o varejo. A base de estudo recaiu sobre um montante de US\$ 46,59 bilhões (pela conversão US\$ 1,00 = R\$ 1,08 a equivalência de R\$ 50,37 bilhões), permitindo a constatação de geração de benefícios na ordem de US\$ 4,55 bilhões (R\$ 4,92 bilhões) ou 9,78% do faturamento do setor supermercadista avaliado.

A distribuição desses benefícios de acordo com o setor pode ser observada na Figura 10. A indústria concentra 60,53% dos ganhos com o ECR enquanto que o varejo detém 39,47%. Porém, os investimentos necessários apresentarão distribuição inversamente proporcional.

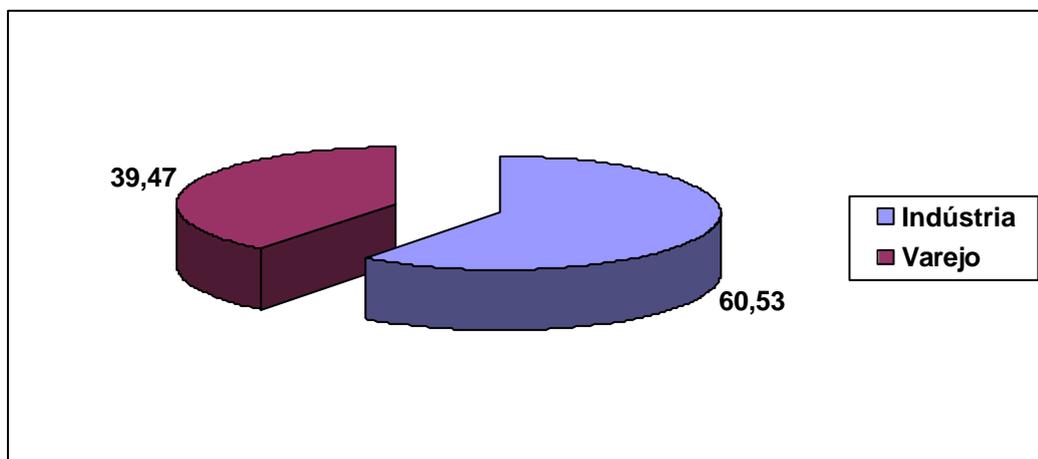


Figura 10 - Potencial de redução de custos

Fonte: Adaptado de ECR Brasil (1998g, p. 21)

Segundo Paz (2000), dados da Associação Brasileira de Movimentação e Logística indicam que uma cadeia de suprimentos bem-estruturada pode reduzir em até 25% os custos de uma companhia. Ainda, nessa matéria, pesquisa na indústria automobilística americana aponta que a utilização do Gerenciamento por Categoria, principal ferramenta do ECR, é capaz de reduzir em até 27,5% o custo global do produto; em até 75% o capital de giro investido nos suprimentos; em 35% o *lead-time*¹² e, em 80% o inventário de toda a cadeia de suprimentos.

Nos Estados Unidos, ainda segundo o autor, com a implantação do ECR, a economia do setor de mercearia dos supermercados representa aproximadamente um quarto do volume total das vendas. Estimativas apontam que a utilização de um movimento setorial organizado como o ECR é capaz de gerar uma economia de US\$ 30 bilhões com a redução de custos no setor de produtos de mercearia.

Além do ganho econômico, são enumerados outros benefícios. Para o consumidor, ocorre o aumento de opções de produtos e conveniência, redução de itens em falta e produtos mais frescos. Para o distribuidor, há aumento da lealdade do consumidor e melhor conhecimento sobre ele, além da melhora no relacionamento com o fornecedor. Para o fornecedor, redução de produtos em falta, aumento da integridade da marca e melhora no relacionamento com o distribuidor.

Merece ressalva o fato de que a otimização dos benefícios ocorrerá a partir da adesão, significativa, dos integrantes da cadeia de suprimentos. A utilização das práticas do ECR, na sua totalidade ou parcialmente, ensejam a formação de parcerias entre os integrantes da cadeia. Somente dessa forma, ela poderá tornar-se mais eficiente e produtiva com a viabilização de ganhos para todos os integrantes.

5.2.5 Limitações e Pré-Requisitos à Implantação das Práticas do ECR

O ECR influencia nos processos, nas tecnologias e na infra-estrutura da organização. Para obter os benefícios gerados pela sua implantação, é necessário superar alguns obstáculos em relação a:

- processos: trocar a filosofia do “empurrar” pela do “puxar”, partindo da demanda real do consumidor. É preciso dispor de informações úteis para atuar;
- tecnologias: dispor de meios para ampliar o fluxo de informações e mercadorias; e

¹² Tempo gasto na produção.

- organização: dispor de recursos para alterar a estrutura, alinhar as empresas membros da cadeia com equipamentos multifuncionais, além da qualificação adequada dos recursos humanos para operacionalizar o sistema e obter vantagem com essa nova filosofia.

De acordo com Pellegrini (2000), o sucesso na implantação do ECR e os benefícios obtidos, a partir de então, dependem de seis aspectos a serem considerados: envolvimento da alta gerência; definição dos objetivos de cada membro do canal; aceitação das sobreposições das metas; igual representação do comércio e da indústria; adoção de um correto método de trabalho com clareza de foco; e desenvolvimento passo a passo, incluindo o trabalho de especialistas de diferentes funções.

Uma das limitações à implantação do ECR é o seu custo. Requer um programa de investimentos de dois a quatro anos, alocados desde sistemas de informações compatíveis com as necessidades do ECR, treinamentos e principalmente alterações estruturais físicas e mudanças culturais-conceituais nas empresas. Segundo a Associação ECR,¹³ cada investimento oferece um excelente retorno se implantado como parte de uma estratégia maior de ECR. Um investimento moderado e contínuo, no primeiro ano, poderá garantir o autofinanciamento para os próximos anos.

A Associação considera que o maior obstáculo à implantação do ECR seja organizacional. É necessário o comprometimento de uma liderança forte da alta direção, capaz de criar novos padrões relacionais de trabalho com os fornecedores, intermediários e clientes.

As mudanças proporcionadas pela implantação do ECR cruzam as fronteiras funcionais tradicionalmente estabelecidas nas empresas, ou seja, a organização vertical, na qual cada função é desempenhada e avaliada separadamente, enquanto que o sistema como um todo não é avaliado. Esse tipo de estrutura organizacional precisa ser modificado o que impõe uma mudança cultural nas empresas, muitas vezes de difícil execução. O ECR modifica o organograma da empresa, cria novas funções; exige uma reestruturação organizacional e funcional; revoluciona a cultura das empresas, conforme Machado, gerente de planejamento do Supermercado Cândia¹⁴.

¹³ Informação obtida através da página <http://www.abrasnet.com.br>, matéria – 21 questões sobre o ECR.

¹⁴ Informação obtida através da Revista Automação Comercial nº 52, fevereiro de 1998. Matéria - ECR já mexe com as empresas, citada na bibliografia.

Segundo Assaf (1999), presidente da Associação Paulista de Supermercados (APAS), outro ponto que merece destaque é o fornecimento de produtos e serviços de tecnologia voltados ao varejo e que estão aquém das necessidades do mercado, não oferecendo confiança aos varejistas. Coloca ainda que o uso das ferramentas do ECR ficou muito elitizado e, por isso, não estão tendo uma aceitação geral do mercado o que poderá comprometer os seus objetivos, uma vez que seus maiores benefícios somente serão alcançados com a adesão maciça do varejo supermercadista.

Por outro lado, segundo Alves (2000), durante o 2º Congresso ECR Brasil – novembro/2000, ficou evidenciado o interesse de grandes empresas fornecedoras e varejistas, juntamente com inúmeras consultorias ligadas a essa área, em buscar soluções práticas e acessíveis ao maior número possível de integrantes da cadeia de abastecimento, de forma a viabilizar o desenvolvimento das ferramentas que compõem o ECR. Dentre elas destacam-se: a integração do EDI à internet, como uma solução eficiente, rápida e de baixo custo de comunicação eletrônica, otimizando o relacionamento entre pequenas empresas e o consumidor; o desenvolvimento de uma ferramenta capaz de avaliar a efetividade das promoções nas redes de varejo chamado de *scan one*, um serviço que envolve a transformação de dados de *check-out* de redes de varejo aos quais o fabricante tenha acesso, produzindo uma base de dados analítica para avaliação do desempenho de cada produto; o *e-Business mySAP.com*, apresentado pela SAP Brasil como uma ferramenta que permite às empresas usarem o poder da internet para trabalhar com mais inteligência, rapidez e eficácia em toda a cadeia.

Um aspecto fundamental para o sucesso do ECR e o seu maior limitador, devido à sua natureza, está na mudança das relações entre varejistas e fornecedores no que diz respeito à confiança. Quando o objetivo último é a satisfação do consumidor, fornecedores e varejistas necessitam trabalhar em conjunto, e isso pressupõe quebrar barreiras culturais e operacionais. As estratégias adotadas serão comuns aos dois segmentos. Isso implica que o conhecimento de informações, hoje tratado de forma confidencial, deva ser partilhado (ECR BRASIL, 1998g). Empresas que recusam compartilhar o conhecimento limitam o que podem fazer juntas (LEWIS, 1997). O estabelecimento de alto grau de confiança mútua é essencial para o desenvolvimento e a implantação das práticas do ECR.

De acordo com Lewis (1997) a transição da relação convencional, entre cliente e fornecedor para alianças, exige que uma história de adversidades seja superada e atitudes e rotinas modificadas, podendo levar anos para que se estabeleça o grau de mudanças profundas

necessárias a obter-se a confiança mútua que suporte as melhorias contínuas e produza os melhores resultados.

Segundo Gill (1996), as funções desempenhadas pelos diferentes membros que compõem o canal de *marketing* não serão eficazes sem que estejam apoiadas na cooperação entre eles.

Conforme colocado por Pereira¹⁵, gerente de categoria de produto da Kolynos do Brasil, “[...] planejamentos conjuntos são fundamentais para evoluirmos em termos de otimização logística e de utilização de todas as novas ferramentas”. Afirma ainda que aspectos como transparência e ética possuem importância vital, principalmente, quando se fala em gerenciamento por categoria, que altera as estratégias corporativas das empresas.

As alterações operacionais e culturais necessárias ao êxito do ECR implicam alterações no perfil dos profissionais envolvidos com essa tarefa. Os antigos gerentes de compras passam a desenvolver funções de gerente de categorias. O que muda não é apenas a denominação, mas todo o conceito de trabalho. É preciso que esse profissional conheça exaustivamente toda a cadeia de abastecimento.

Por outro lado, o profissional de vendas também deverá estar apto a atuar nesse novo cenário. Diante do avanço do ECR e da transmissão eletrônica de dados (EDI), o profissional de vendas não deverá ficar concentrado na questão do volume de vendas; deverá passar a analisar as condições da venda e detalhes da entrega, de forma a gerar maior rentabilidade. O vendedor treinado e qualificado conseguirá evitar retrabalho e gastos logísticos; realizará vendas orientadas para agregar valor e oferecer serviços ao cliente, conforme Donna, diretora-geral da Sófruta Ind. Alim. Ltda.

O ECR só vai dar certo se houver essa revolução básica antecedendo as práticas de automação [...] somente o vendedor preparado traz informação qualitativa para a companhia e pode prestar orientação para a área de *marketing* [...] (DONNA apud MOLDERO, 1999, p. 37).

No Gerenciamento por Categoria, o vendedor treinado é quem irá desenvolver junto ao varejista os projetos de sortimento eficiente que incluem análise do ambiente de loja, perfil do consumidor, chegando a uma espécie de consultoria agregada à venda. O foco passa a ser mais estratégico, alterando a cultura de vender “para” para “vender através”

¹⁵ Informação obtida através da matéria – ECR já mexe com as empresas, publicada na **Revista Automação Comercial**, nº 52.

(INTEGRATION, 2001a). Mais uma vez, a relação de confiança é fundamental para o êxito dos projetos implantados.

A idéia do gerenciamento por Categoria não é a substituição do vendedor pelo Processamento Eletrônico de Dados (EDI), mas por um profissional de vendas, cuja principal preocupação é a relação comercial no longo prazo por meio da política do ganha-ganha.

A aliança entre indústria e varejo é pré-requisito indispensável à implantação das práticas do ECR, além disso, em um mercado globalizado de alta competitividade, formar alianças sólidas e duradouras é fundamental para o estabelecimento de vantagens competitivas que permitam às empresas ganhar mercados e expandir seus negócios com lucratividade. A base das alianças é a confiança mútua nas intenções e ações que alicerçam todo o processo do trabalho a ser desenvolvido.

É por meio de alianças que as empresas podem maximizar seus recursos competitivos, melhorando custos, qualidade, tecnologia, enfim a satisfação do consumidor.

Conduzidos por uma concorrência brutal, as cadeias de fornecimento em todos os ramos estão se movendo em direção à integração [...]. Para uma empresa entregar o valor máximo para seus clientes, tem que receber valor máximo de seus fornecedores. Nenhuma delas, trabalhando sozinha, pode diferenciar tanto seus produtos como o faria com a ajuda dos fornecedores, nem ter custos mais baixos se os seus fornecedores não os têm, ou qualidade superior sem seu apoio [...] ou obter seus melhores esforços em qualquer tarefa, a menos que escolham aplicá-la (LEWIS, 1997, p. 35).

5.2.6 Aplicação e Avaliação do ECR

As primeiras aplicações do ECR na Europa focaram apenas uma das quatro estratégias do ECR que foi o Reabastecimento Eficiente (ER). Os projetos-piloto implantados destacaram o potencial para a redução de custos e o aumento da eficiência da cadeia por meio da aplicação das técnicas de EDI e ER. Com a introdução dessas técnicas, as possibilidades de sucesso de uma empresa em sua área de atuação foram ampliadas. Porém, uma vantagem competitiva sustentada dependerá de sua habilidade de comercializar produtos e serviços de forma eficaz, atendendo às variações de necessidades dos consumidores. E essa oportunidade está no coração do processo de Gerenciamento por Categoria. A idéia é que o ECR não fique focado somente na eficiência, no **E** do ECR. O Gerenciamento por Categoria integra outras três estratégias orientadas para o consumidor. Somente quando o processo de Gerenciamento por Categoria estiver sendo utilizado por varejistas e fornecedores, os benefícios do ECR

serão otimizados. O Gerenciamento por Categoria é o componente-chave do ECR e pode ser o catalisador para mudanças que aumentem os benefícios de redução de custos, a participação no mercado e os de lucros. Permite, ainda, um enfoque mais efetivo nas práticas de *marketing* orientadas para o consumidor (ECR EUROPE, 1997).

Segundo o Brockman e Morgan (1999), a avaliação global do ECR revela que o potencial para a difusão das quatro estratégias específicas é limitado. O Reabastecimento e Sortimento eficiente exibem características semelhantes a outras inovações já utilizadas e aceitas no passado, e a Introdução e Promoção Eficiente de produtos apresentam vantagens relativas e são muito complexas. Apesar do potencial, conclui que é improvável que eles se tornarão prática normal no futuro próximo. A desconfiança e a competição entre os membros do canal dificultam a aceitação e a implementação da doutrina.

Por outro lado, os autores alegam que essa inovação influenciou definitivamente o papel da função de distribuição: de uma abordagem tradicional de provisão, para a da administração enfocada no mercado. Dessa nova abordagem emergem três tendências:

- envolvimento crescente do todo, o *marketing* se mistura com decisões de distribuição, esforços de integração vertical baseados no preço dão lugar a novos canais de distribuição e esforços de promoções; aumento contínuo da integração entre membros do canal reconhecida como necessária desde os anos 50;
- o ECR representa o maior avanço em integração, com os competidores trabalhando juntos para identificar e responder às necessidades dos clientes; e
- o ECR permite tratar o mercado com a consideração de que necessita e, desse modo, alcança a redução de custos e serviços. O ECR preocupa-se, além da eficiência, com a efetividade.

Embora os avanços e os benefícios proporcionados com a introdução do ECR apresentados ao longo desse trabalho, Mitchell (2001) argumenta que o ECR ainda não agregou o consumidor em sua filosofia. Destaca que esse não deve ficar limitado às estruturas do varejo e da indústria, objetivando redução de custos e maximização de lucros para os envolvidos na cadeia. O conceito deve estar focado na preocupação e no propósito de criar valor para a vida do consumidor (*my life*), pois todo consumidor é um mininegócio, e ele busca maximizar os seus recursos. As tentativas atuais falham nesse propósito, pois falham em aplicar o princípio fundamental do ECR. Embora o **C** do ECR, o autor afirma que o conceito parou no elo da cadeia que representa o varejo. As estratégias do ECR (sortimento, reposição, introdução e promoção eficiente) enfocam o espaço físico e o ambiente de loja e não a casa do consumidor, o ponto de consumo.

O autor vai além quando coloca que com a internet, cada vez mais, pessoas deixam de frequentar as lojas e ter contato com essas estratégias. A política do ganha-ganha, anunciada pelo ECR, emerge quando os custos de ambos os lados começam a cair ou quando se abrem novas formas de valor. Trabalhando “com” o consumidor em lugar de vender “para” ele, varejistas podem abrir novas dimensões de valor, e isso gera novas oportunidades exigindo um *marketing* de atração diferente. O consumidor não é só um comprador: é um vendedor de seus recursos, de suas informações e de sua atenção.

O autor afirma que o ECR ainda não chegou nessa dimensão da cadeia de suprimentos. No ECR, varejistas e fabricantes trabalham para superar o comportamento adversarial e reservado, para criar transparência e cooperação. O ECR para o consumidor exige uma alteração na percepção do papel desse que deve passar a ser visto como um sócio, cujos ganhos sejam viabilizados até o final da cadeia que é o consumidor. O consumidor não deve mais ser visto como “compre-me”, mas “junte-se a nós”. A efetivação do ganha-ganha-ganha.

5.2.7 ECR no Brasil

No Brasil, a Associação ECR, fundada em 1997, é o órgão que representa os esforços dos fornecedores e do comércio varejista de produtos de consumo de massa quanto à implantação das práticas do ECR.

Tem como principal objetivo adaptar as práticas do ECR à realidade brasileira, desenvolvendo ferramentas locais que possibilitem às empresas oferecer maior valor aos seus consumidores através da eficiência na cadeia de suprimentos (ECR BRASIL, 2001).

Essa associação é dirigida por um comitê executivo composto por 44 empresas comerciais, supermercadistas e atacadistas. Ela está dividida em sete subcomitês, compostos por executivos de diferentes empresas que analisam e desenvolvem novos processos para ser testados em testes-pilotos por fornecedores, atacadistas e varejistas (ECR BRASIL, 2001).

Os subcomitês estão classificados da seguinte forma:

- comércio eletrônico;
- gerenciamento por categoria;
- padronização;
- mensuração;
- reposição eficiente;

- educação; e
- consumidor.

Segundo Aun (apud DE PAULA, 2001), a cadeia de abastecimento nacional passou por três fases distintas quanto às práticas do ECR:

Fase 1: conhecimento e adaptação do conceito à realidade brasileira restrito a um pequeno número de envolvidos e o desenvolvimento de soluções simplificadas ao varejo.

Fase 2: euforia com as perspectivas de resultados pela aplicação das ferramentas, principalmente o gerenciamento por categorias e o empenho das grandes empresas em conduzir o processo.

Fase 3: disseminação do aprendizado às pequenas e médias empresas, visto sua representatividade no mercado brasileiro.

Atualmente, no Brasil, existem 123 empresas filiadas à Associação,¹⁶ aplicando as práticas do ECR. São empresas de diferentes portes, desde grandes empresas multinacionais até pequenos varejistas.

Inúmeros exemplos de empresas ou grupos de empresas que estão aderindo à implantação das ferramentas do ECR são divulgados através de periódicos e revistas especializadas. Essas empresas buscam, com essa prática, uma forma de sobreviverem nesse mercado competitivo. De modo geral, essas empresas, encontram, nos fornecedores de maior porte, a receptividade para a formação de parcerias. A integração do maior número de empresas nessa prática possibilita a otimização de todo o processo logístico.

A formação de parcerias entre a indústria e o varejo em âmbito nacional, em relação ao desenvolvimento das práticas do ECR, tem sido uma constante. Os resultados obtidos pelas primeiras iniciativas nessa área estão incentivando novos entrantes. Segundo Aun (2001), os varejistas estão identificando que o vendedor não é o único ponto de contato com a indústria e que descontos e volumes de compra não são os únicos argumentos na negociação. Além disso, está sendo possível estabelecer relacionamentos estratégicos a partir da quebra da resistência a mudanças.

¹⁶ Informação obtida através de consulta à página <http://www.ecrbrasil.com.br>. Acesso em 14/07/01.

Para a indústria, o desenvolvimento das práticas do ECR junto aos pequenos e médios varejistas tem exigido aprendizagem em responder com agilidade a esse segmento e, tem servido para alavancar o volume de negócios. No exemplo de uma pequena rede de supermercados com três lojas no interior paulista, que desenvolveu a ferramenta Gerenciamento por Categoria formando parcerias com algumas indústrias, os resultados obtidos nessa categoria registraram um aumento de 126% nos lucros, 33% no faturamento e 18% no volume de produtos (ALVES, 2000).

No Brasil, uma pesquisa realizada pelo Comitê de Gerenciamento por Categoria, da Associação ECR, sobre os diferentes estágios de desenvolvimento desse processo, tanto nas indústrias como no varejo, constatou que, o setor *indústria* mostra-se mais pró-ativo às ações ligadas ao ECR quando comparado com o setor *varejo*. As modificações geradas pela adoção das práticas do ECR estão alterando o relacionamento entre indústria e varejo. Deixam de pensar e agir isoladamente para manter uma relação de parceria com o foco no consumidor. Apesar disso, existe ainda uma cultura comercial muito forte, cujo objetivo da negociação recai no curto prazo com foco em metas de volume e preços. Identificou-se que essa cultura se faz presente principalmente no varejo, além da desconfiança na troca de informações. Com isso, a expansão do Gerenciamento por Categoria fica prejudicada, pois pressupõe parceria e obtenção de resultados a médio e a longo prazos (ECR BRASIL, 2001).

Desde a sua introdução e adaptação ao mercado brasileiro, o ECR impulsionou profundas mudanças de ordem estrutural e estratégica nas empresas envolvidas, desde a linha de produção, na indústria, aos *check-outs*, nos pontos de venda. Estima-se que aquela empresa, que logo adotar as práticas do ECR, obterá significativa vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Ainda segundo a Associação¹⁷, prevê-se que as empresas varejistas ficarão agrupadas em três categorias distintas:

- empresas pioneiras nas práticas do ECR - aumentarão o retorno dos seus investimentos tão logo quanto seus parceiros comerciais iniciarem esse processo. Repassarão os ganhos obtidos com a implantação para o consumidor e, com isso, alcançarão um crescimento superior aos concorrentes. Aparecerão como empresas líderes, consolidarão a indústria e acelerarão a expansão do ECR por meio da aquisição de concorrentes mais fracos;
- o segundo grupo, à medida que as empresas líderes pressionarem margens e preços, sentirão a necessidade da implantação de algumas ferramentas do ECR. Nesse

¹⁷ Informação obtida através da Matéria – 21 questões sobre o ECR. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br>. Acesso em dez. 1999.

ponto, a implantação será mais barata, pois os custos de desenvolvimento foram absorvidos pelas empresas pioneiras que se tornaram líderes; e

- o terceiro grupo será formado por empresas, cuja implantação foi ineficaz ou iniciou muito tarde. Esse grupo deverá sofrer uma grande desvantagem competitiva, já que as empresas dos outros grupos exercerão forte pressão sobre margem e preço, dificultando o fluxo de caixa necessário para o financiamento dos investimentos. Muitas dessas empresas serão adquiridas por outras ou interromperão suas atividades durante a consolidação da indústria supermercadista nos próximos anos.

Com base nessas previsões, a Associação ECR Brasil possui como objetivo a disseminação das práticas do ECR principalmente entre as pequenas e médias empresas mudando o conceito de que, até hoje é tido no setor, que o ECR somente é acessível para grandes empresas. Como é colocado pelo diretor da *Andersen Consulting*, Atihe: “Logística é coordenação não têm relação entre excelência logística e tamanho da empresa. Mesmo empresas pequenas podem ter eficiente coordenação, portanto, o ECR é viável para elas” (ATIHE apud FERRAZ, 2000, p. 14).

Para facilitar o entendimento, desenvolvimento, implementação e monitoramento dos conceitos do ECR foi criado, pela *Price WaterHouse Coopers* o *Global Scorecard ECR*, uma ferramenta utilizada para facilitar a linguagem comum entre e intra-empresas. Serve para mensurar os estágios do ECR na empresa e priorizar esforços de ECR baseados nos conceitos de melhorias, para auxiliar na decisão sobre onde e por que focar esforços, além de ser a ferramenta adequada para monitorar o progresso do ECR ao longo do tempo (ECR BRASIL, 2000a).

Ainda segundo a fonte citada, o *Scorecard ECR* foi utilizado, pela primeira vez, nos EUA e, posteriormente, na Europa. Foi apresentado formalmente durante as Conferências ECR nos EUA e na Europa, em 2000. No Brasil, esse instrumento vem sendo aplicado no varejo e na indústria e, em alguns casos com auditoria da *Price WaterHouse Coopers*.

A aplicação do *Scorecard ECR* foi realizada no Brasil pela *Research International*, em setembro e outubro de 2000. Esta aplicação foi feita com uma amostra de 100 empresas de pequeno, médio e grande portes, sendo que um terço das empresas era pertencente ao varejo e dois terços, à indústria. Desse total, 70% são empresas nacionais e 30%, estrangeiras. O *Scorecard ECR* foi aplicado à executivos que possuem uma visão geral e estratégica da empresa (ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL, 2000).

Para cada um dos itens que fazem parte do *Scorecard* pode-se atribuir um *score* de zero a quatro, sendo que zero significa nada planejado; para um, planos aceitos, mas a

implementação ainda não começou; para 2, testes-pilotos sendo realizados; para 3, iniciado o *roll-out*¹⁸ para a implementação e para quatro, inteiramente implementado.

Conforme divulgado pela Associação ECR Brasil, os resultados da aplicação, de acordo com a tabela do *Global Scorecard*, visualizados na Figura 11, foram: quanto ao **Gerenciamento por Categoria**, a indústria atingiu 2,01 de índice, enquanto no varejo/atacado, atingiu 1,65. Segundo os analistas, esse resultado demonstrou que a interface com o consumidor está sendo trabalhada de forma prioritária, buscando-se o sortimento adequado e promoções. As principais dificuldades estão no uso da tecnologia e na gestão de recursos humanos para se adaptar à filosofia ECR, havendo barreiras a ser vencidas em relação aos aspectos culturais de empresas e pessoas.

No **Gerenciamento de Abastecimento**, a indústria atingiu o nível de 1,93, e o varejo, de 1,65, indicando importantes progressos, principalmente no campo da logística. Do lado operacional, entretanto, há importantes progressos a serem realizados, sobretudo na adequação dos fluxos por atividade e na capacidade das pessoas em relação a essa etapa.

Em relação à avaliação das **Ferramentas de Suporte e Integradores**, a indústria aparece com 1,72, e o varejo/atacado, com 1,22, onde ficaram evidenciados importantes avanços em relação à implementação do EDI e a formação de parcerias.

De modo geral, ficou evidenciado um grande potencial de crescimento nessa área e, conforme a Associação ECR (2000) através da afirmação do presidente do grupo *varejo*, Simão Filho, o varejo brasileiro está praticamente nivelado com as empresas líderes do Exterior, estando em patamares importantes de sucesso com a implementação do ECR. O mesmo se observa em relação às indústrias, que podem servir de modelo de eficiência em qualquer parte do mundo.

Para Orivaldo Gallasso, presidente da Associação ECR, grupo *indústria*, os resultados obtidos, próximos de 2, significam um avanço no que é possível fazer sozinho, muito próximo ao limite para obter os benefícios, sendo a fase mais crítica, onde é preciso engajamento, investimentos e motivação para aceitar e implementar mudanças em tudo o que sempre se fez. Para o ano de 2002, os objetivos traçados passam pela meta de implantação do ECR – equivalente ao nível 3 do *Scorecard* ECR.

¹⁸ Expansão do programa.

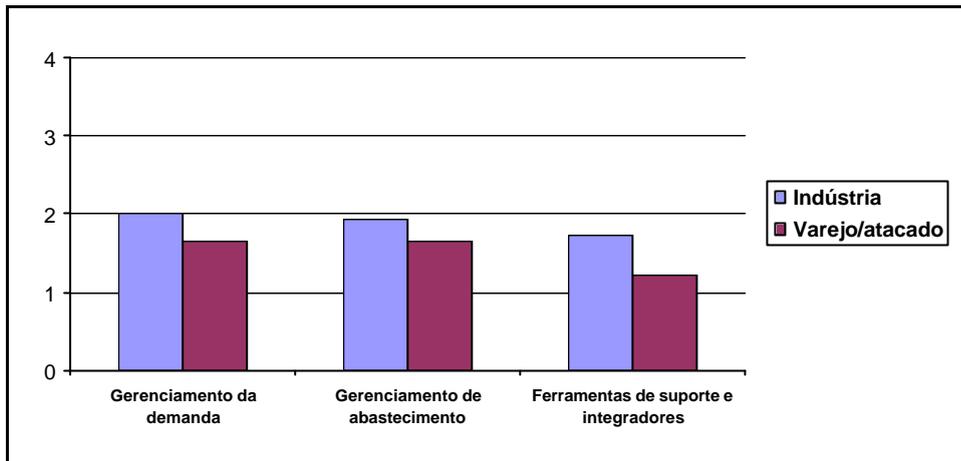


Figura 11 - Radiografia *scorecard* no Brasil

Fonte: Adaptado *Research Internacional* apud Associação ECR Brasil (2000)

Com base na revisão da literatura apresentada ao longo deste capítulo e, buscando responder ao problema de pesquisa descrito no Capítulo 3, dá-se continuidade ao estudo apresentando-se o Método utilizado para a realização da etapa que envolveu a pesquisa de campo.

6 MÉTODO

Este Capítulo tem por objetivo apresentar a estrutura que foi utilizada para atender aos objetivos propostos neste trabalho. Para tanto, são detalhados os procedimentos desenvolvidos para obtenção das informações indispensáveis para responder ao problema de pesquisa e a forma como essas informações foram trabalhadas com vistas à apresentação dos resultados e considerações finais sobre a pesquisa.

Para atender aos objetivos acima descritos, este Capítulo compreende: a Concepção da Pesquisa, as Variáveis do Estudo, os Elementos da Pesquisa, os Critérios Utilizados para Definição da Amostra, os Procedimentos de Coleta, a Análise dos Dados e o Produto da Pesquisa.

6.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Para atingir aos objetivos propostos, optou-se pela Pesquisa Exploratória, através da metodologia de pesquisa qualitativa, com o uso da abordagem direta utilizando-se, para tanto, a técnica de entrevistas de profundidade.

Justifica-se essa opção, pois segundo Malhotra (2001, p.106), “[...] o objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou situação para prover critérios e compreensão”. O autor acrescenta que a pesquisa exploratória é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa, e raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Para tanto, existem métodos específicos a ser utilizados nesse tipo de pesquisa, conforme apresentado na Figura 12.

ASPECTOS	PESQUISA EXPLORATÓRIA
Objetivo	Descoberta de idéias e dados
Características	Flexível, versátil Utilizada com freqüência no início da pesquisa.
Métodos	<i>Surveys</i> com especialistas <i>Surveys</i> -piloto Dados secundários Pesquisa qualitativa

Figura 12 - Conceção básica da pesquisa exploratória

Fonte: Adaptado de Marlotra (2001, p. 107).

O método de pesquisa qualitativa utilizado em pesquisa exploratória é definido por Malhotra (2001, p.155) como “a metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionem *insights* e compreensão do contexto do problema”. Para Raffel (apud MALHOTRA, 2001), a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas e, por meio dessa pesquisa torna-se possível decidir quanto às informações que devem ser utilizadas para resolver o problema de pesquisa.

A Figura 13 apresenta os principais aspectos relacionados à pesquisa qualitativa.

ASPECTOS	PESQUISA QUALITATIVA
Objetivo	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes
Amostra	Pequeno número de casos
Coleta de Dados	Não estruturada
Análise dos Dados	Não estatística
Resultado	Desenvolve uma compreensão inicial

Figura 13 - Pesquisa qualitativa

Fonte: Adaptado de Malhotra (2001, p. 156)

A pesquisa qualitativa utiliza-se de dois tipos de processo: as abordagens direta e indireta. A abordagem direta pode ser realizada por meio de entrevistas com grupos de foco ou com de entrevistas de profundidade (MALHOTRA, 2001).

Dessa forma, pretende-se, com a utilização desse tipo de pesquisa, conforme apresentado na Figura 14, explorar o problema de pesquisa descrito no Capítulo 3.

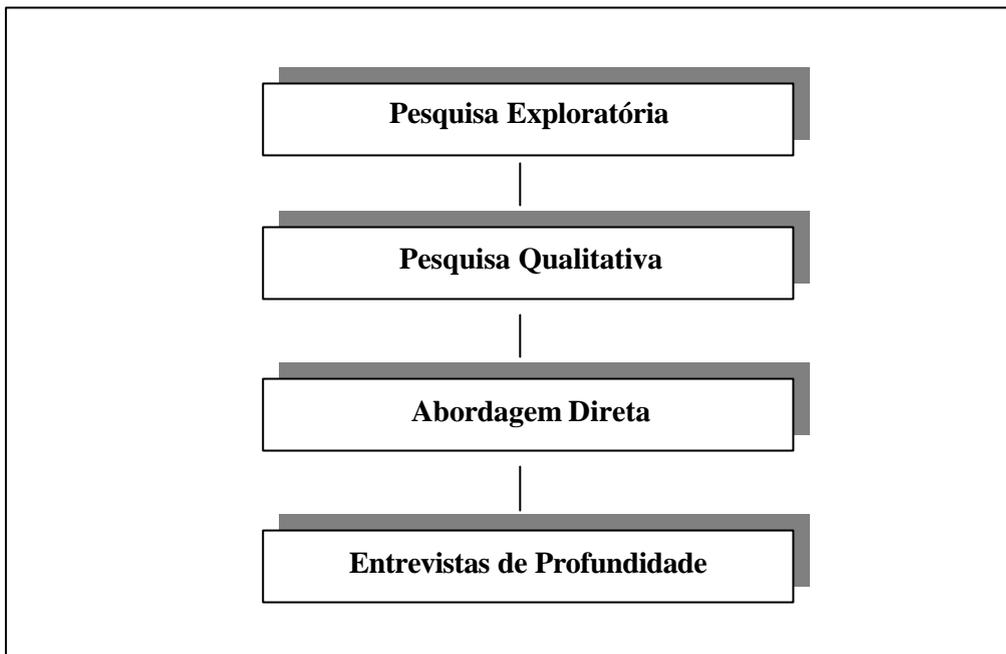


Figura 14 - Concepção da pesquisa

6.1.1 Variáveis do Estudo

Nesta etapa do trabalho, serão apresentados os tópicos que orientarão a investigação que se pretende realizar com vistas a atender ao problema de pesquisa.

As variáveis utilizadas nesse estudo foram definidas com base na Fundamentação Teórica (Capítulo 5) acerca do ECR, com destaque ao *Scorecard* Global ECR, ferramenta qualitativa desenvolvida pela *PriceWaterHouse e Coopers* (2001) para avaliar e entender o estágio em que as empresas se encontram em relação aos conceitos do ECR (ECR BRASIL, 2000a).

As variáveis relacionadas a seguir foram utilizadas para a formulação do Roteiro de Entrevistas (Anexo A), constituindo-se em itens que deram o embasamento para as entrevistas que foram realizadas com os elementos da pesquisa selecionados.

Para melhor compreensão, as variáveis encontram-se relacionadas às áreas de interesse: Gerenciamento de Demanda, Gerenciamento de Abastecimento e Ferramentas de Suportes.

- Gerenciamento de Demanda: compreende o processo de Gerenciamento por Categoria que, por sua vez, contempla as estratégias do ECR de Sortimento Eficiente de Produtos; Promoção Eficiente de Produtos; Introdução Eficiente de Produtos. As variáveis que atendem a esse item estão focadas em conceitos de melhoria e otimização dos processos de entendimento e geração de demanda.

- Gerenciamento de Abastecimento: compreende o processo de Reposição Contínua de Mercadorias (CRP) que contempla a estratégia do ECR de Reposição Eficiente de Produtos. Essas variáveis abrangem os requerimentos necessários para atender à demanda do consumidor de forma efetiva e eficiente.
- Ferramentas de Suporte: Nesse item encontram-se variáveis relacionadas a padrões, tecnologias e infra-estrutura de suporte ao ECR como um todo, além de métodos de quantificação de valor.

Além disso, incluíram-se variáveis relacionadas aos aspectos: estrutural, organizacional e cultural, além da identificação de outras alternativas de ações realizadas com o intuito de criar valor para o consumidor e viabilizar a sobrevivência da empresa.

a) Gerenciamento da demanda – Gerenciamento por categoria

Sortimento Eficiente de Produtos:

- realização de planejamento do sortimento de produtos com base nas necessidades dos consumidores, identificadas a partir de pesquisas junto a eles;
- realização de estudos em conjunto com os fornecedores para definição da disposição dos produtos nas gôndolas;
- realização de avaliação da eficiência conjunta do sortimento de produtos para atender aos objetivos junto ao consumidor.

Promoção Eficiente de Produtos:

- realização de planejamento das promoções em conjunto com fornecedores para atender aos objetivos da categoria;
- realização de avaliação das promoções efetuadas em conjunto com fornecedores.

Introdução Eficiente de Produtos:

- realização de seleção e planejamento de produtos específicos a ser introduzidos;
- realização de avaliação da introdução de novos produtos de acordo com a seleção definida.

b) Gerenciamento de abastecimento

Reposição Eficiente:

- utilização de ordens automatizadas para reestocar a loja e emitir novo pedido ao fornecedor;
- utilização do processo de reabastecimento contínuo com base na demanda do consumidor quantificada no ponto de venda.

c) Ferramentas de Suporte

Dados comuns e padrões de comunicação:

- utilização de códigos de barras para identificação dos *pallets* e produtos de acordo com o sistema EAN;
- utilização de Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) entre parceiros comerciais;
- utilização de padrões de comunicação eletrônica, intranet e internet para comunicação de dados e informações entre parceiros comerciais, usando protocolos globais de envio de mensagens.

Quantificação de valor:

- utilização da técnica de Custeio Baseada em Atividades (ABC) para verificação dos custos e do valor agregado em cada atividade;
- utilização de outros métodos de quantificação de valor capazes de analisar as decisões empresariais em termos de valor agregado *versus* custo para os consumidores e para a empresa.

d) Aspectos Gerais

Aspectos estruturais, organizacionais e culturais

- realização de alterações na estrutura organizacional, nas políticas de recursos humanos e, na cultura organizacional, com vistas a atender as necessidades do Gerenciamento de Demanda e do Gerenciamento de Abastecimento;
- Existência de sistema de informações estruturado para atender as necessidades do Gerenciamento de Demanda e do Gerenciamento de Abastecimento.

Outras estratégias desenvolvidas pelo setor

- Desenvolvimento de ações com a intenção de criar valor para o consumidor e/ou viabilizar o negócio.

A transformação das variáveis em informação foi realizada de acordo com o roteiro de entrevista, apresentado no Anexo A.

6.1.2 Elementos da Pesquisa

De acordo com Malhotra (2001), elemento é o objeto que possui a informação desejada pelo pesquisador e sobre o qual devem ser feitas inferências.

Os elementos da pesquisa referem-se aos proprietários de pequenos e médios supermercados, localizados na cidade de Caxias do Sul. Segundo a ACNielsen,¹⁹ entende-se por pequeno supermercado as lojas que possuem até 9 *check-outs* e, médio supermercado, as lojas que possuem de 10 a 19 *check-outs*. Excluíram-se da população pesquisada as redes de supermercados (empresas que possuem cinco ou mais lojas, de acordo com ACNielsen (1999), e os hipermercados.

De acordo com os registros do Sindigêneros de Caxias do Sul (Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios), existem 180 empresas classificadas pelo ramo de supermercado e mercado na cidade de Caxias do Sul, sendo que apenas 70 delas são associadas ao Sindigêneros. Pelos registros desse sindicato, não é possível distinguir dentre esse número, quais empresas enquadram-se, efetivamente, na classificação de supermercado, auto-serviço ou varejo tradicional. Portanto, não existe um indicador confiável que determine o número de empresas que se enquadra nas condições especificadas desse estudo. Não existe indicação do número de empresas que se constitui na população-alvo dessa pesquisa.

6.1.3 Critérios Utilizados para Definição da Amostra

A técnica de amostragem utilizada para definição da amostra foi a não-probabilística. De acordo com Malhotra (2001), essa técnica não utiliza seleção aleatória, ao contrário, confia no julgamento pessoal do pesquisador, que, aplicando sua experiência, escolhe os elementos a ser incluídos na amostra, pois os considera representativos da população de interesse, ou apropriados por algum outro motivo.

A definição dos elementos amostrais foi feita com base no critério qualificador – ser considerado pequeno ou médio supermercado e não fazer parte de uma rede de supermercados. No caso de Caxias do Sul, observou-se que os supermercados que possuem acima onze *check-outs* fazem parte de redes ou são os hipermercados e, caso viessem a participar da amostra pesquisada, distorceriam as informações levantadas.

A partir do pré-requisito acima descrito, os critérios adotados pelo pesquisador quanto à participação da empresa na amostra selecionada foram:

- localização da empresa: procurou-se contemplar as diferentes microrregiões da cidade, incluindo, na amostra, supermercados localizados em regiões distintas, como bairros e distritos, evitando distorções ocasionadas pela concentração da

¹⁹ Informação obtida através de consulta a ACNielsen – Porto Alegre em agosto/2001.

amostra em locais com características similares quanto à renda, aos hábitos de consumo, à cultura local, entre outros;

- destaque da empresa junto aos consumidores da microrregião. Consultou-se o Sindigêneros quanto às empresas que apresentavam maior destaque junto aos consumidores de cada microrregião; e
- potencial contribuição do elemento à pesquisa. Consultou-se o Sindigêneros e outras fontes como fornecedores de produtos e serviços destinados aos supermercados que apontaram alguns nomes que se destacam no cenário varejista local.

Com base nos critérios acima descritos, selecionou-se uma amostra contendo 25 elementos, no entanto, as entrevistas foram realizadas com 22 dos selecionados. A justificativa para tanto, encontra-se descrita no item 6.1.4.2 – Limitações no campo.

6.1.4 Procedimentos de Coleta

Nesta etapa do trabalho, será descrito o processo-geral do trabalho de campo, ou seja, a coleta de dados.

Com base nos critérios estabelecidos, utilizou-se o método da pesquisa qualitativa (MALHOTRA, 2001), por meio de uma abordagem a partir de entrevista semi-estruturada e em profundidade, com base no Anexo A, e de forma individual com cada um dos elementos da pesquisa.

O trabalho de campo – coleta de dados por meio das entrevistas e da observação foi realizado pelo próprio pesquisador, reduzindo, com isso, possíveis distorções pela utilização de entrevistadores que desconheçam o assunto, e os objetivos da pesquisa. Dessa forma, foram utilizados dados primários com o propósito de atender aos objetivos específicos da pesquisa.

6.1.4.1 Procedimentos adotados para a realização das entrevistas

O Roteiro de Entrevista (Anexo A) serviu como guia ao entrevistador, de forma a destacar os principais tópicos que estavam sendo investigados. No Roteiro, a ordem dos questionamentos, não foi, necessariamente, seguida. Dependendo das colocações do respondente sobre cada item abordado, novas questões surgiram com o objetivo de melhor explorar o problema objeto da pesquisa.

Após a definição das empresas que fariam parte da pesquisa, buscou-se viabilizar as entrevistas com os proprietários dessas empresas, de acordo com os seguintes procedimentos:

1º) Contato telefônico agendando a visita: procurou-se contatar diretamente com o(a) proprietário(a) da empresa selecionada. Nesse momento, era feita a identificação do pesquisador, os objetivos que motivavam a realização da entrevista e o agendamento da mesma. Algumas entrevistas foram realizadas sem prévio agendamento, conforme descrito no item *limitações no campo*.

2º) Definição dos objetos que seriam utilizados para a coleta de informações: optou-se pelo uso do gravador, registrando, na íntegra, as informações dadas pelo entrevistado. Esse instrumento foi utilizado com o consentimento do entrevistado. Nos casos em que ele não se sentiu à vontade com a gravação, as respostas foram registradas pelo entrevistador em anotações que, posteriormente, resultaram em transcrições definitivas das respectivas entrevistas.

3º) Visita às empresas selecionadas: realizaram-se visitas às lojas das empresas selecionadas. Essa visita destinava-se ao reconhecimento da loja, por parte do pesquisador, como um cliente comum, realizando compras. Nessa ocasião, aproveitou-se para verificar as instalações, a disposição dos produtos, o *mix* comercializado, o atendimento, os procedimentos adotados pelos funcionários, entre outros. Nessa etapa realizou-se uma observação tendo como foco as unidades de análise, ou seja, com base no conceito ECR, isto é, como os supermercadistas estão operacionalizando essas ferramentas.

4º) Entrevista com os proprietários das empresas selecionadas: na maioria dos casos, essa entrevista foi realizada nas próprias lojas, ocorrendo, também, entrevistas em seus escritórios, que se localizavam junto a outras dependências da empresa, como Centro de Distribuição (CD). De modo geral, as entrevistas foram realizadas de maneira informal. Inicialmente, os proprietários apresentavam as instalações de suas lojas e, em alguns casos, já nesse momento, iniciava-se a entrevista, ou, após a visita à loja, em área separada destinada ao escritório, realizava-se a entrevista com base no roteiro do anexo A. Em algumas empresas, nessa ocasião, os proprietários chegaram a apresentar os programas de gerenciamento de informações que estavam utilizando. Foram realizadas 22 entrevistas. Em algumas empresas, teve-se mais de um respondente. Nesses casos, considerou-se apenas uma entrevista, pois a participação das duas pessoas era simultânea e referia-se a mesma empresa.

5º) Registro das informações obtidas na entrevista: após a realização da entrevista, o conteúdo gravado nas fitas foi transcrito na íntegra, para um documento chamado de *entrevistas com supermercadistas*. Quando não se utilizou o gravador, o conteúdo dos

registros realizados no momento da entrevista foi transcrito para o documento acima mencionado. O conteúdo desse documento foi utilizado de acordo com as unidades de análise, anteriormente definidas, para a elaboração do capítulo a seguir, chamado de *Resultados da Pesquisa*.

6.1.4.2 Limitações no campo

Algumas empresas selecionadas não participaram da pesquisa. Após o contato inicial por telefone, alguns proprietários solicitaram que se ligasse novamente em outro período do mês para que se efetivasse o agendamento. Quando esse procedimento foi feito, após as explicações iniciais sobre os objetivos da pesquisa, os representantes dessas empresas alegaram tratar-se de informações confidenciais e que não estavam dispostos a compartilhá-las.

Após a ocorrência do fato acima descrito, nos supermercados em que se estava encontrando dificuldades para contatar o proprietário, percebeu-se que o contato telefônico facilitaria ao proprietário do supermercado negar-se a participar da pesquisa. O contato era impessoal e ficavam “desconfiados” quanto à natureza e objetivo da pesquisa. Optou-se, então, pelo contato pessoal. Chegava-se ao supermercado como um consumidor, realizava-se a compra de alguns itens e, após, solicitava-se pela pessoa desejada, aproveitando essa ocasião para a apresentação por meio do cartão de visitas e usando o nome do Sindigêneros para reduzir as barreiras e formalizar a apresentação dos objetivos da pesquisa.

Perceberam-se, em algumas entrevistas, dificuldades por parte dos respondentes em relação a algumas questões, principalmente quando o assunto remetia a números como valor de faturamento, margem média praticada, lucro líquido. Nesse caso, a alegação utilizada pelos entrevistados era o desconhecimento dessa informação.

Em alguns casos, também, os respondentes sentiam-se pouco à vontade em comentar sobre suas “estratégias”, entendiam tratar-se de diferencial competitivo e foi preciso habilidade por parte do pesquisador para concluir a entrevista, obtendo as informações necessárias para a pesquisa.

6.1.5 Análise dos Dados

O objetivo principal dessa etapa do trabalho é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. Não é um fim em si mesmo, seu

objetivo é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema de estudo (MALHOTRA, 2001).

Nessa etapa do trabalho, a partir do documento “entrevistas com supermercadistas”, originado das entrevistas realizadas, realizou-se uma análise do conteúdo desse documento, tendo-se como guia, as unidades de análise definidas em conformidade com os objetivos da pesquisa. Esta análise contemplou a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do efetivo conteúdo das entrevistas (MALHOTRA, 2001).

Com foco nas variáveis que estavam sendo investigadas, foi utilizado a transcrição dos depoimentos dos entrevistados; a percepção e a observação do pesquisador em relação às lojas visitadas e, sempre que julgado necessário e adequado, fez-se de transcrições literais desses depoimentos.

6.1.6 Produto da Pesquisa

No capítulo destinado aos resultados da pesquisa, será apresentada uma síntese das entrevistas obedecendo à seqüência do roteiro utilizado nas entrevistas (Anexo A). Para melhor exploração e compreensão, com vistas a responder ao problema de pesquisa, a investigação foi dividida em quatro grandes áreas: gerenciamento de demanda; gerenciamento de abastecimento; ferramentas de suporte e aspectos gerais. Essas áreas, por sua vez, foram subdivididas, de forma a permitir a análise individual de cada um dos elementos que as integram, conforme as Variáveis do Estudo apresentadas no item 6.1.1 e que podem ser visualizadas na Figura 15.

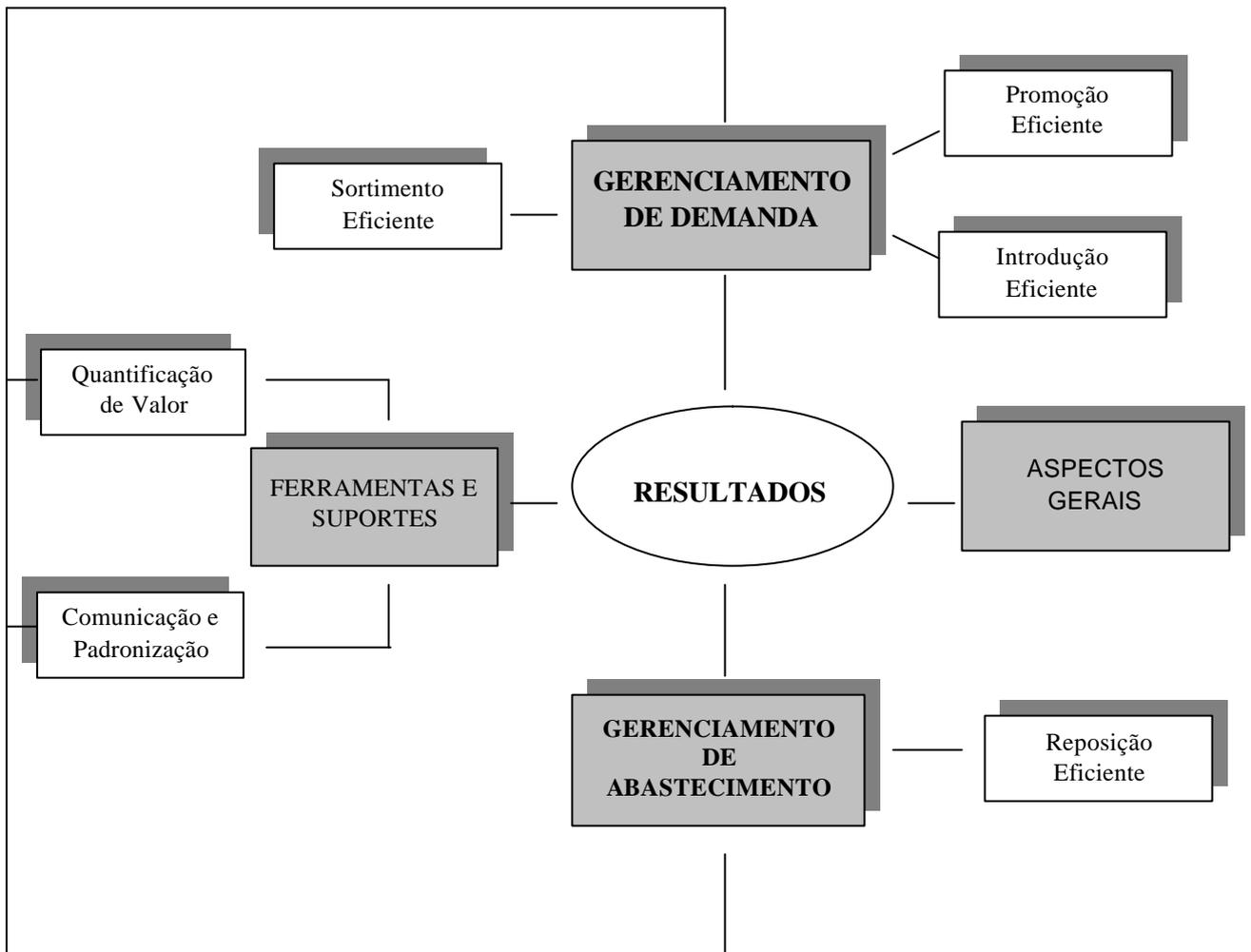


Figura 15 - Produto da pesquisa

Fonte: Adaptado de Kurnia et al (1998)

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Nessa etapa serão apresentados os Resultados da Pesquisa, amparados nas fases anteriores deste trabalho.

Inicialmente será apresentada uma síntese do perfil das empresas que participaram da pesquisa, ampliando as informações já apresentadas no Capítulo 2, Supermercado no Brasil, item 2.1, Supermercados em Caxias do Sul e no Capítulo 6, Método, no item 6.1.2 referente aos Elementos da Pesquisa. Posteriormente, para melhor compreensão e elucidação, os resultados serão apresentados de forma ordenada, de acordo com a seqüência do Roteiro de Entrevistas (Anexo A).

7.1 UMA SÍNTESE DO PERFIL DOS SUPERMERCADOS PESQUISADOS

Os supermercados que participaram da pesquisa, por meio de entrevistas com seus proprietários, possuem de 3 a 11 *check-outs*; possuem uma área de vendas de 250 m² a 1.200 m². Estão localizados em diferentes bairros da cidade. Alguns desses bairros adquiriram o *status* de auto-suficiência pela distância que se encontram da região central da cidade. Do total de lojas visitadas, somente três delas localizam-se na região central da cidade.

Com base em informações e inferências, a partir das entrevistas realizadas, estima-se que o faturamento dessas empresas enquadre-se entre R\$70.000,00 e 1.300.000,00 mensais. Possuem entre 6 e 60 funcionários.

Com relação as informações antes descritas, merece destaque o fato de que a maioria das empresas que participaram da pesquisa encontram-se entre os dois extremos, na faixa intermediária de 4 a 6 *check-outs*; faturamento entre R\$ 300.000,00 e R\$ 600.000,00 mensais; área de vendas entre 400 m² e 600 m². Além disso, não existe uma relação direta entre as diferentes informações, ou seja, não necessariamente o supermercado que possui 3 *check-outs* apresenta o faturamento de R\$ 70.000,00 e possui 250 m² de área de vendas.

Classificam-se como empresas familiares, sendo que a grande maioria já atua no ramo há vários anos. As que menos tempo têm de atividade estão com seis anos. Muitas delas estão na segunda geração. Os pais iniciaram o negócio, um pequeno comércio de alimentos seguindo a classificação tradicional, ou seja, armazém com balcão para atendimento. Os filhos

criaram, casaram, constituíram família e assumiram o negócio ampliando-o e modernizando-o. Em alguns casos, os pais continuam desempenhando atividades relacionadas à rotina do supermercado, porém a administração do negócio foi transferida para os filhos. Nesses casos, duas, três ou quatro famílias dividem as funções e o controle do supermercado e dele retiram o seu sustento.

A partir dessa constatação, fica evidenciada a barreira para a saída que se configura nesse ramo de atividade. Parar é inviável, pois compromete a sobrevivência de várias famílias que, optando por buscar novas colocações junto ao mercado de trabalho, dificilmente encontrarão alguma atividade que possam desempenhar e que mantenha o padrão de remuneração a que estão sujeitos, seja em forma de valores monetários, seja em forma de mercadoria ou de outros benefícios.

7.2 RESULTADOS DA PESQUISA A PARTIR DAS VARIÁVEIS ANALISADAS

Nesta etapa do trabalho será apresentado o produto concreto obtido a partir da pesquisa realizada. Para melhor visibilidade e compreensão dos resultados obtidos, optou-se pela apresentação de forma ordenada de acordo com o roteiro de entrevista (Anexo A) e, conforme caracterizado na Figura 15 – Produto da Pesquisa. Ao final da apresentação dos resultados de cada área investigada, apresentar-se-á um quadro resumo com as principais constatações.

7.2.1 Gerenciamento de Demanda

O lado da demanda do ECR inclui todas as considerações associadas com entender e gerenciar a demanda para produtos e serviços (PRICEWATERHOUSE e COOPERS, 2001).

Nessa etapa do estudo, pretende-se descrever como os supermercadistas entrevistados trabalham as estratégias que compõem o ECR pelo lado da demanda, demonstrando a existência ou não do processo Gerenciamento por Categoria.

A pesquisa realizada demonstrou que não existe um claro entendimento da expressão *categoria de produtos* e nem do conceito Gerenciamento por Categoria.

Os supermercadistas conhecem e percebem as diferenças existentes entre os milhares de itens comercializados, no que diz respeito à sua rotação, margem diferenciada e sua importância do ponto de vista das necessidades dos consumidores. Porém, não foram

identificadas a definição de categorias e as estratégias e as táticas desenvolvidas com base nas categorias de produtos sinalizadas por consumidores.

Nas empresas, cuja informatização atinge o estoque de produtos, percebeu-se que os critérios de classificação dos produtos vão além do enquadramento segundo a classificação fiscal, ou seja, a alíquota para pagamento do ICMS. Esses são classificados por grupos, procurando respeitar as características de similaridade, natureza, marca e fornecedor. Nessas empresas chegou-se a identificar 37 grupos diferentes, cujos itens comercializados encontram-se agrupados. Porém, na maioria das empresas, essa classificação atende aos grupos tradicionais de mercearia, padaria, açougue, higiene e limpeza, bebida, fruteira e bazar.

Em uma das entrevistas o respondente afirmou que estavam iniciando o processo de classificação dos produtos, a partir de definições de categorias de produtos, conforme relato: *Levaremos um tempo para classificar o que compõe cada categoria. Esses conhecimentos são novos e não fazem parte da nossa realidade.*

7.2.1.1 Sortimento eficiente de produtos

Houve um consenso junto aos entrevistados quanto à importância do Sortimento Eficiente de Produtos no ponto de venda como forma de satisfazer as necessidades do consumidor e, com isso, contribuir para a conquista e fidelização de clientes. Apontaram que, atualmente, uma de suas preocupações principais recai sob o aspecto de oportunizar ao cliente opções de produtos na hora da compra.

a) Planejamento do sortimento

Praticamente na totalidade das empresas que participaram da pesquisa, identificou-se que não há um entendimento claro sobre o papel de cada categoria para o cumprimento dos objetivos da empresa e, também, do papel dos produtos individuais dentro da categoria, como também, da rentabilidade proporcionada por esses. Porém, identificou-se que possuem um entendimento que os produtos oferecidos no ponto de venda devem estar de acordo com o público-alvo, ou seja, de acordo com o perfil do consumidor que frequenta a loja, e que em vários casos, não é o consumidor do bairro onde se encontra o supermercado. De acordo com o depoimento de um supermercadista:

[...] nossa loja se encontra em um bairro de classe média, no início tentamos oferecer produtos para esse público, mas não deu certo, identificamos que o nosso público

vem de outros bairros, de baixa renda, então passamos a oferecer produtos para esse público.

Nesse sentido, obviamente, observou-se que existe um sortimento de produtos diferentes de mercado para mercado, orientados pela estratégia de posicionamento da loja.

Em supermercados que atendem a um público-alvo de baixa renda, cuja venda é originada, principalmente de ranchos (compras mensais para subsistência das famílias), observou-se um direcionamento do *mix* de produtos para gêneros básicos com grande sortimento de produtos alimentares, limpeza, higiene, açougue, fruteira, padaria e utilidades domésticas. Ficou caracterizada a preocupação em oferecer produtos que compõem a cesta básica em embalagens maiores, como por exemplo, embalagens de 5 kg para arroz, farinha, açúcar, potes de 1 kg para doces de frutas e margarinas. De acordo com um entrevistado:

Muitos de meus clientes possuem famílias grandes e de baixa renda, precisam fazer render o dinheiro. Sai muito mais em conta comprar uma embalagem de 1kg de doce de frutas por R\$ 4,00 do que comprar uma embalagem menor e pagar quase a mesma coisa, tenho que ter esse tipo de produto para atendê-lo.

O sortimento dos produtos antes referidos é maior do que o encontrado em supermercados, cujo público-alvo possui maior poder aquisitivo, onde o objetivo é atender às necessidades diárias de seus clientes. Sendo assim, os produtos básicos são oferecidos de forma diferenciada, privilegiando as embalagens menores.

Em uma loja que se caracteriza por atender a um consumidor-alvo pertencente às classes A e B, a estratégia comercial adotada é trabalhar com grande diversidade de produtos, ou seja, variedade e sortimento, mas em pequenas quantidades. O espaço da loja é destinado a dar prioridade aos produtos de rotação diária. A preocupação em satisfazer as necessidades do consumidor se traduz nas ações realizadas para estabelecer um diferencial para a loja, oferecendo aos clientes produtos de fabricação própria na linha de pães, biscoitos, bolos e tortas, massas e congelados. Possuem duas confeitarias e um padeiro em uma loja de três *check-outs* e 400 m² de área de venda. Nessa mesma loja, a proprietária relatou:

Não me adianta encher as prateleiras com produtos de mercearia básica, o meu cliente procura a guloseima, o lanche, o almoço diferenciado, o produto considerado supérfluo. Tenho que oferecer opções em bebidas, "petiscos" e produtos sofisticados como açúcar em torrões. Outra característica de meu consumidor é que ele procura por produtos de limpeza, tenho que ter uma grande variedade e sortimento desses produtos.

O sortimento de produtos, de modo geral, é definido com base no conhecimento informal que possuem do seu consumidor. Somente dois dos entrevistados realizaram

pesquisas formais junto aos seus clientes para identificar suas necessidades em relação a sortimento de produtos. Nos demais, as informações são obtidas através de conversas informais e contam com a percepção estabelecida durante os anos que atuam nesse segmento e na mesma região.

Muitos dos entrevistados relataram que iniciaram as atividades já há algum tempo sendo que o espaço físico da área de vendas era bem menor. Com o passar do tempo, ampliaram as lojas e conforme o espaço disponível foram adicionando produtos ao seu *mix*, de acordo com os lançamentos realizados pelas indústrias e pela percepção do que era mais adequado ao cliente.

Dos entrevistados, alguns estabelecimentos orientaram seus funcionários de caixa para questionar o consumidor sobre as faltas com a tradicional pergunta; “O senhor (a) encontrou tudo que precisava?” Os demais estabelecimentos percebem a importância de satisfazer os clientes por meio de produtos adequados às suas necessidades, mas não institucionalizaram uma estratégia nesse sentido. Esperam que a iniciativa parta do cliente em solicitar o produto desejado e não-encontrado.

A grande maioria dos entrevistados relatou que mantém um contato próximo com o cliente, inclusive atendendo no caixa e, é nessa oportunidade que escutam as reclamações ou solicitações do cliente. Conforme relato de um respondente:

Na hora que o cliente tem que pôr a mão no bolso, ele fala, se o produto está caro, se está faltando promoção, se não encontrou o que procurava, compara com os concorrentes e, nessa hora, a gente escuta e tenta melhorar para que a próxima vez que o cliente venha na loja ele esteja mais satisfeito.

Constatou-se, através das visitas e entrevistas realizadas, que existe uma crescente orientação do *mix* de produtos para produtos conhecidos como “saudáveis”, livres de gordura e açúcar, além de produtos integrais. Os supermercadistas estão apostando em um segmento que vem crescendo, apoiado na conscientização da população e na mídia que divulga, periodicamente, novos benefícios à saúde originados pelo consumo de diferentes produtos que não figuram dentre as opções tradicionais de compra do consumidor.

Um supermercadista relatou que após programas do Globo Repórter, veiculados no mês de julho, em duas edições, houve uma procura dos produtos destacados na reportagem. Esses produtos não faziam parte do *mix* de produtos da loja, mas pela solicitação dos clientes, a loja passou a oferecê-lo. Quando o produto foi entregue pelo fornecedor, entraram em contato com os clientes avisando-os de que os produtos estavam disponíveis.

Outra linha de produtos que tem crescido em vendas e tem exigido, por parte dos supermercadistas, uma orientação diferenciada, é a linha de produtos para animais domésticos. Observou-se que esses produtos estão ganhando espaço de destaque dentro das lojas. Segundo os entrevistados, o cliente exige que se tenha o produto e ofereça opções para a mesma finalidade.

Percebeu-se que o planejamento do sortimento em cada loja específica, atende a quatro fatores básicos: 1) o que o cliente deseja adquirir; 2) o que o fornecedor deseja vender; 3) o espaço disponível na loja; e 4) o capital de giro disponível.

Em relação aos fatores 1 e 2, identificou-se que ocorre um misto da filosofia do “puxar” e “empurrar” produtos através da cadeia. Segundo os supermercadistas existem alguns produtos que o consumidor exige de determinada marca e não aceitam substitutos, incluindo nesse rol, marcas regionais tradicionais, nesse caso, o cliente “puxa” o produto através da cadeia. Em relação a outros produtos, o cliente não é tão exigente quanto à marca, mas aos atributos do produto, conforme relato:

O pessoal chega pedindo por um feijão que cozinha bem, não querem saber de marca, desde que seja bom, então eu reduzi de quatro, cinco marcas só para duas que cozinham bem. Vendem mais do que todas que tinha antes.

Existem casos em que os produtos oferecidos na loja dependem da negociação junto ao fornecedor, dos volumes que necessitam vender, da política de prazo e preços que estão praticando. Muitas marcas de produtos são substituídas em decorrência dessa negociação, levando o consumidor a alterar sua intenção de compra pelo produto ou marca substituta. Nesse caso, ocorre o “empurrar” o produto através da cadeia.

Em relação ao fator 3, a grande maioria dos supermercadistas alega não dispor de espaço suficiente para expor todos os produtos que gostaria e necessitaria. Esse limitador impede que trabalhem com uma quantidade maior de itens. Segundo suas declarações, trabalham entre 7.000 e 15.000 itens. Conforme depoimento:

Não temos condições para trabalhar com todos os produtos, com um número muito grande de itens, eles vão acabar espremidos nas gôndolas com uma frente muito pequena para cada um o que vai acabar limitando a venda e minha loja passa a não ser interessante para nenhum fornecedor, fico sem expressão de venda.

No exemplo acima, o supermercadista seleciona algumas marcas, para trabalhar, de cada tipo de produto, visando ser mais competitivo pelo volume que pode oferecer ao fornecedor e, com isso, buscar diferencial de preços.

Em relação ao fator 4, os sortimentos também são planejados com base no capital de giro disponível. Trabalhar com um número elevado de itens requer alto investimento em estoques, supondo que o supermercadista deverá dispor de uma quantidade do produto para expor na loja e uma quantidade para ficar em estoque. Levando-se em consideração que os produtos possuem rotações diferenciadas e podem comprometer o capital de giro da empresa pela demora no giro do produto, ela se vê impedida de dispor desse capital para a aquisição de produtos com alto giro.

Além do que já foi relatado, identificou-se uma preocupação em não alterar as marcas com frequência, só pensando em aproveitar as oportunidades do mercado, conforme relato: *Não podemos trocar as marcas todo o mês, ser oportunista. O cliente pode ter certeza que se ele comprar um produto aqui, mês que vem ele vai achar o mesmo produto.*

b) Gerenciamento do espaço na área de vendas

A gestão do espaço de venda é um instrumento-chave em nível tático para executar o planejamento para cada categoria. A distribuição dos produtos na loja deve estar baseada na lógica do consumidor, isto é, em como ele toma decisões a respeito da categoria.

Não se encontrou um consenso junto às empresas pesquisadas quanto à localização e exposição dos produtos na loja. Embora o gerenciamento “moderno”, termo utilizado pelos entrevistados, oriente para a alteração na localização dos produtos básicos, que esses não mais devem ficar localizados na entrada da loja, ou seja, no primeiro corredor, alguns supermercadistas entendem que o seu consumidor vem à loja para adquirir o rancho do mês, e os produtos básicos são os que mais lhe interessam. Nesse sentido, estão adequando a localização do produto à lógica de compra de seus consumidores conforme relatado pelos argumentos a seguir:

[...] já estão acostumados a chegar na loja e encontram os produtos nesse local, não querem ter que procurar o produto e não gostam de mudanças.

Nas listas de ranchos familiares, os produtos básicos são os primeiros que aparecem.

Não fica prático colocar no carrinho vários outros produtos e depois, quando chegam ao corredor do básico, necessitam colocar produtos pesados como arroz, açúcar, farinha, sobre as demais mercadorias.

Distribuindo bem os produtos-chave pela loja o cliente vai circular por todos os corredores, não é preciso deixar o pesado para o final da loja.

Percebeu-se, ainda, a preocupação com a precificação dos produtos formadores de opinião, conforme relato:

O que o cliente olha primeiro são os produtos básicos, nesses, como a margem praticada é baixa, devem encontrar o melhor preço, com isso acham que todos os produtos da loja estão baratos e, nos outros, colocamos margens maiores para compensar.

Em um supermercado visitado, o proprietário relatou ter adotado o movimento inverso, ou seja, há cerca de 2 anos, transferiu os produtos básicos que estavam expostos nas gôndolas centrais para a entrada da loja. Esta ação não alterou a venda desses produtos, mas os produtos que antes ficavam localizados na entrada da loja passaram a apresentar uma rotatividade maior. Tratava-se de utilidades domésticas. Esse resultado foi interpretado como decorrência de o consumidor ter a preocupação inicial de garantir a aquisição dos bens básicos, levando-o a passar direto por aquele corredor e, depois de concluído seu objetivo inicial, não retornava àquele ponto específico para comprar os produtos ali oferecidos.

Por outro lado, existem aqueles que já organizaram o *layout* de suas lojas atendendo a essa orientação “moderna”, onde o básico deve ficar localizado em áreas menos nobres da loja, conforme destacado nas suas argumentações:

O cliente não precisa empurrar o carrinho muito pesado por muito tempo.

Como o cliente não esquece do básico, mesmo que esteja no final da loja ele vai ao encontro do produto.

Para chegar ao básico, o cliente passa por vários corredores e enxerga vários produtos que não estão na sua lista, com isso, ele comprará mais do que estava programado. Compra pelo impulso.

A mercadoria básica deixa pouco lucro, para compensar, o cliente precisa levar outros produtos, esses devem estar localizados nos pontos de maior acesso ao consumidor.

Outro ponto que foi destacado pelos supermercadistas refere-se à verticalização dos produtos nas gôndolas. Entendem que essa prática favorece a exposição, a organização dos produtos e a venda: *A loja fica muito mais bonita quando os produtos ficam expostos de forma verticalizada.* Porém, em várias lojas, pelo espaço físico reduzido de que dispõem, essa prática é pouco utilizada. E os produtos que ficam expostos abaixo ou acima do campo de visão do consumidor possuem sua venda comprometida. Por outro lado, encontraram-se lojas que possuem espaço físico suficiente para organizar os produtos de forma harmoniosa, e não o fazem.

Percebeu-se que em muitas das lojas visitadas, as mercadorias expostas seguem uma orientação tradicional na forma de expor os produtos na área de vendas. Os produtos são

expostos de acordo com o agrupamento tradicional realizado pelos supermercadistas, pela similaridade ou pela substituição, como por exemplo: linha de limpeza, linha de higiene, enlatados, massas, biscoitos, cafés, chás, etc. Não existe a preocupação com a prática do *cross merchandising*, onde produtos complementares são expostos próximos uns dos outros.

Em alguns supermercados, entretanto, identificou-se a preocupação com práticas nesse sentido. Relataram que desenvolveram, em conjunto com fornecedores específicos, estudos de como expor melhor seus produtos com o objetivo de explorar a complementaridade. Nesse sentido, um fornecedor de molhos de tomate desenvolveu um expositor que é fixado à gôndola onde se encontram as massas. O proprietário destacou: *A idéia é oferecer uma solução ao consumidor quando esse chega na loja para comprar o seu jantar. Você lhe oferece a sugestão de massa com molho e queijo ao mesmo tempo.*

Em relação aos produtos *diet* e *light* citados no item anterior, embora em todos os supermercados visitados esses produtos façam parte do seu *mix*, o diferencial está em como cada um trabalha esses produtos. Encontraram-se supermercados que oferecem a variedade de produtos integrais e toda a linha *diet* e *light* e outros que atendem aos mesmos objetivos, expostos com destaque, ou em expositores dos próprios fornecedores, ou nas gôndolas. Os produtos chamam a atenção do cliente. Por exemplo: um expositor com arroz para diferentes utilizações próximo ao local onde o arroz tradicional está exposto e, também, exposto junto aos outros produtos integrais. Em outra loja, esses mesmos itens estão misturados e mal-acomodados a um cem número de outros produtos. Não existe destaque ou atratividade para o consumidor: o produto passa despercebido.

Com esse exemplo pode-se verificar que, em alguns casos, existe o entendimento em relação às questões de localização *versus* desempenho e atenção em relação a como o consumidor realiza o ato da compra.

Outro ponto de destaque refere-se ao envolvimento dos fornecedores na arrumação e organização da loja, sendo esse um tema bastante controverso. Em alguns casos, os fornecedores participam ativamente dessa tarefa, discutem com o supermercadista sobre qual o melhor local para expor seus produtos, realizam projetos de exposição, de reposição e arrumação dos produtos, e os supermercadistas alegaram apreciar essa iniciativa, conforme relato:

Tivemos uma indústria que fez até um projeto de como deveríamos expor os produtos. Mudaram seus produtos para outro corredor onde o cliente circula mais para aumentar a venda, o resultado foi muito bom.

Em outros casos, o supermercadista não aceita a interferência do fornecedor nessa tarefa. A alegação básica é que sempre querem a melhor localização para seus produtos, inclusive desrespeitando o espaço destinado a outras marcas, conforme depoimento:

Não damos muita liberdade para o fornecedor, seus repositores são instruídos para tirar a linha dos outros. Nós temos o nosso formato de loja e não queremos que o fornecedor venha aqui e mude tudo.

Em algumas lojas, percebeu-se uma preocupação inicial com a exposição de produtos de acordo com categorias complementares, substitutas, ou pela lógica de compra do consumidor, conforme relato: *Procuramos criar uma harmonia no corredor para que o cliente vá lembrando o que precisa e vá comprando. Como erva-mate e garrafa térmica, matinais com biscoitos, etc.*

O espaço físico disponível para a área de vendas foi apontado por um bom número de entrevistados como limitador de crescimento. Cada vez existe um maior número de produtos a serem expostos, citaram como exemplo, a linha de *shampoos* e condicionadores, campeã em lançamentos com um grande sortimento. No passado, o sortimento limitava-se a atender às necessidades de cabelos oleosos, secos ou normais.

c) Avaliação do Sortimento Eficiente

De modo geral, os entrevistados, possuem como objetivo o aumento da rentabilidade de suas empresas. Alguns interpretam esse objetivo como aumento de faturamento. Para esses, a preocupação é vender mais sendo que a variável *preço* é a primeira a ser destacada para atingir esse objetivo. Entendem que, se conseguirem reduzir seus preços por meio de compras em maior volume, conseguirão apresentar um crescimento nas vendas.

Embora todas as empresas entendam que cada produto contribui de forma diferenciada para o resultado final da empresa, pois operam com margem de lucro diferente para cada produto e cada produto apresenta um nível de rotação de estoque particular, a maioria das empresas, ou não possui informações suficientes ou não utilizam essas informações para avaliar a venda de cada item individualmente e o quanto cada produto tem contribuído com os objetivos da empresa. Possuem estimativas em relação ao giro dos produtos com base nas compras que realizam, chegando a estimar, inclusive, qual o corredor que é campeão em giro e qual em valor monetário, mas não interligam as duas variáveis.

Em algumas empresas, os dados referentes à quantidade vendida de cada produto estão disponíveis em relatórios chamados de curva ABC de produtos. Com esse relatório conseguem analisar quais itens são responsáveis por qual percentual da venda. Em um

supermercado esta análise permitiu obter a informação que 300 itens são responsáveis por 70% das vendas. Porém, somente parte dessas empresas utiliza semanalmente, essas informações para orientar a tomada de decisões quanto ao sortimento de produtos. Conforme relatado pelos entrevistados:

Esse relatório é emitido semanalmente, é utilizado para orientar as ações a serem desenvolvidas e realizamos análises quanto à margem de contribuição de cada item e a margem média do conjunto dos produtos.

Conseguimos saber qual o grupo que mais representa na venda e na margem, às vezes é o quinto grupo em venda o que deixa melhor margem, mas não podemos desprezar o primeiro, mesmo que a margem seja pequena. Nesse caso temos que agregar a esse grupo algum produto para melhorar a margem, como por exemplo, no caso do arroz tradicional branco, temos que agregar o arroz integral, o arroz para cães, fazer alguma coisa para que ele não se venda só.

No caso acima apresentado, existe compatibilidade entre as informações obtidas no mercado e aquelas apresentadas na literatura. Conforme citado por Seifert (2002a), as categorias cujo papel é classificado como Destino, representam entre 5% e 7% de todas as categorias, porém possuem boa representatividade na venda total da loja e, geralmente, são aquelas, cuja margem praticada é a menor, justamente pelo papel que desempenham junto ao consumidor. Torna-se fundamental a avaliação do comportamento dessas categorias frente às outras para que possam realizar ações que permitam melhorar o desempenho da empresa.

Identificou-se, ainda, que mesmo naquelas empresas que dedicam alguma atenção à análise dos relatórios sobre a rotação e margem dos produtos, as análises cruzadas são pouco frequentes, ou seja, a análise recai sobre cada produto individualmente; não dedicam atenção às análises correlatas entre produtos substitutos e complementares. As análises cruzadas, quando realizadas, são feitas de forma informal, não utilizam os dados para medir esse comportamento.

Em uma empresa verificou-se que ocorre uma avaliação sistemática do sortimento dos produtos, inclusive com análise sobre margem de retorno por gôndola. As margens são tratadas de forma diferenciada tendo como variável para essa classificação, além dos elementos tradicionais como produto de alto giro, o espaço que ocupa dentro da loja. Quanto mais privilegiado for o espaço, maior deverá ser sua contribuição.

Quanto às demais empresas, existe uma compreensão da necessidade de se medir a eficiência do sortimento quanto à satisfação do consumidor e quanto aos objetivos da empresa em termos de lucratividade. Em alguns casos ficou evidente o interesse por essa ferramenta. O

supermercadista começa a perceber os benefícios que poderão advir da utilização correta de informações como rotatividade dos produtos *versus* margens praticadas, tanto para direcionar um *mix* adequado ao seu cliente como para promover um melhor retorno para a loja, conforme relatado por um supermercadista:

Estamos começando a medir a rotatividade dos produtos para selecionar marcas ou categorias de produtos e verificar como elas se comportam. O que vai acontecer é que vamos deixar de trabalhar com algumas marcas e isso vai gerar um desconforto para o fornecedor, mas se nós explicarmos que aquele produto representa muito pouco para nós e ele vai ter sempre o produto parado, acaba não sendo interessante para nenhum e acaba tirando o espaço de outro produto com melhor rotação.

Por outro lado, na maioria das empresas, nenhuma ação está sendo realizada nesse sentido. Não existem planos para desenvolver, no curto prazo, algum instrumento capaz de viabilizar essa informação.

Verificou-se que tanto o planejamento quanto à avaliação do sortimento esbarram na questão da automação comercial e na informatização dos processos ainda em fase inicial de frente de loja, onde na retaguarda não existe interligação das operações permitindo a obtenção de informações apuradas sobre os hábitos de compra e os padrões de demanda do consumidor-alvo.

7.2.1.2 Promoção eficiente

“Promover a venda de produtos é uma tática usada por praticamente dez entre dez varejistas do auto-serviço. Ninguém discute a importância da promoção, mas saber fazê-la de forma eficiente requer dedicação e cuidado” (BRITO, 1999, p. 16).

A promoção eficiente é aquela que possibilita a geração de ganhos para todos os elos da cadeia e, por isso, o trabalho conjunto entre varejistas e fornecedores, na definição das estratégias a serem adotadas, é fundamental.

As promoções são realizadas com o objetivo de atrair o consumidor para a loja em determinado período, aumentando o tráfego na loja e a compra por impulso. É, também, uma forma de sinalizar ao consumidor, a política de preços e produtos praticados pela empresa.

a) Planejamento da Promoção

Consiste no desenvolvimento de programas promocionais estratégicos em conjunto com parceiros comerciais, consistentes com os objetivos da categoria e alinhados com os objetivos da empresa (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2001).

Constatou-se que, junto à maioria das empresas pesquisadas, as promoções são basicamente orientadas por práticas comuns ao setor, recaindo em negociações, cujas variáveis são preço e volume.

Além disso, de modo geral, verificou-se que o planejamento das promoções realizado pelos supermercadistas está apoiado em pontos como: 1) época do mês; 2) datas especiais; 3) perfil do consumidor; 4) negociação junto a fornecedores; e 5) ações da concorrência, conforme será explorado ao longo desse item.

Em um supermercado de bairro, verificou-se a preocupação em realizar o planejamento e a definição dos produtos que serão colocados em promoção com antecedência, procurando relacioná-los com a época do mês ou do ano. Por exemplo: preocupação em explorar datas comemorativas e eventos como o mês das festas juninas, a copa do mundo, o Dia das Mães. Também foi destacada pelo proprietário a importância em promover produtos que estejam de acordo com as necessidades do consumidor: *caso já tenha passado a época tradicional em que realizam ranchos, as promoções devem ser orientadas para produtos que fazem parte da necessidade diária do consumidor.*

Foi destacado por alguns supermercadistas que o tipo de produto em promoção deve estar de acordo com o público da loja, conforme depoimento:

As promoções que eu realizo em minha loja são sempre com produtos básicos, porque o meu cliente é de baixa renda e está interessado em comprar leite, feijão, arroz, café [...] Se eu colocar outros produtos em promoção que não sejam básicos não vou estar atraindo o cliente.

Em outro depoimento:

O meu cliente não vem ao meu supermercado para comprar rancho, eu tenho que promover produtos do consumo do dia-a-dia. Se eu fizer uma promoção de café não vendo nada, mas se eu fizer uma promoção com chá de boa marca, vou vender muito mais.

O supermercadista, nesse ponto, identifica a necessidade de agregar valor para o consumidor em relação a promoções que lhe sejam significativas.

As promoções também são definidas pela negociação junto aos fornecedores. Nesse caso, poderá ocorrer por iniciativa do fornecedor ou do supermercadista. A base da negociação recai sobre volume e preço. O supermercadista oferece local privilegiado para o

produto e se compromete com o volume. O fornecedor, por sua vez, consegue prazo e/ou descontos extras que podem ser monetários ou em bonificação de mercadorias, ou ainda desenvolve embalagens especiais como leve 3 pague 2, para promover o produto. Quando a iniciativa parte do supermercadista, esse procura contatar o fornecedor que entende oferecer produtos que estejam de acordo com os objetivos da promoção. Um ponto de destaque aqui é o relacionamento que existe entre as partes, influenciando na definição dos produtos promovidos.

Em uma das entrevistas, o supermercadista destacou que, entre a gama de fornecedores, existem aqueles que são mais flexíveis a negociações. A empresa elege o fornecedor e o produto que quer promover e, a partir dessa premissa, faz uma proposta, negociando espaço, tempo, preço e volume e, em alguns casos, a postura que terá com as empresas que concorrem no mesmo segmento de produto.

Por outro lado, quando a iniciativa parte do fornecedor, relatam alguns supermercadistas que, aquele procura promover produtos quando não conseguiu cumprir com suas metas mensais de vendas, ou em produtos em que a margem da indústria é maior, produtos com pouca rotação e, ainda, trabalham promoção a partir de lançamentos de produtos, como foi destacado por um supermercadista: *Quando o fornecedor precisa desovar estoques ele promove alguma negociação para gerar a promoção na loja.*

Essa percepção, no entanto, não é compartilhada por todos os entrevistados. Muitos alegaram que, atualmente, o fornecedor está muito mais comprometido com o varejo, está preocupado em fazer o produto chegar ao consumidor final. Tem visitado a loja com mais frequência, dá sugestões de preço, localização, quantidade, procura desenvolver promoções que interessem o supermercadista. Algumas indústrias, diretamente ou por meio de seus distribuidores, disponibilizam ao supermercadista panfletos com o nome do supermercado e com produtos em promoção da indústria. O preço é acertado em conjunto permitindo uma margem adequada ao supermercadista. Esses panfletos são distribuídos à comunidade.

Quando o relacionamento entre as partes é ampliado para uma parceria, os supermercadistas identificam a possibilidade de melhorar o retorno para ambos. De acordo com um respondente:

Hoje, o relacionamento com alguns fornecedores está muito mais próximo, existe uma parceria para manter marcas. O fornecedor está mais seguro porque sabe que o cliente vai comprar no mês que vem, aquele cliente que não é oportunista, e que paga bem, então ele se esforça para sempre ter alguma boa para promover.

Um outro exemplo ajuda a destacar esse ponto:

Realizamos negociação com um fornecedor de café, compramos um bom volume do produto, ele conseguiu um preço bom e colocou degustação, quando acabou o produto, renovamos a negociação e, assim, já faz algum tempo que estamos com esta mesma promoção. Com isso, os outros fornecedores de café estão tentando entrar, mas não conseguem.

Um outro exemplo, onde o bom relacionamento com o fornecedor e o desenvolvimento de práticas conjuntas pode ser evidenciado, foi relatado por um supermercadista:

Recebi uma mercadoria com prazo de validade muito curto, liguei para o fornecedor para propor uma promoção e esse me disse que seria muito melhor trocar o produto, pois não teríamos ganho em queimar verba para promover o produto.

Com esse exemplo, contempla a natureza da promoção eficiente como sendo aquela capaz de permitir ganhos para todos os elos da cadeia e onde esses ganhos possam ser quantificados.

Também foi destacado que as promoções são orientadas segundo a ação dos concorrentes. Nesses casos, dependendo da situação, o varejista banca a promoção por conta própria, conforme relato:

O que as grandes lojas promovem é um parâmetro porque sai na mídia e todo cliente acaba conhecendo o preço do produto. Muitas vezes, não dá tempo para negociar com o fornecedor, mas temos que promover o produto mesmo assim, senão o cliente acaba achando que todos os nossos preços estão mais caros. Quando ele enxerga que nosso preço é até melhor que o da concorrência, ele fica mais fiel.

Identificou-se, por meio das entrevistas realizadas, que as promoções são definidas e implementadas como um processo único, onde, além dos fatores apontados anteriormente para definir a promoção, existem situações em que a decisão tomada não contempla nenhum desses fatores. Foi o caso de um supermercadista que, ao ser questionado por um funcionário sobre qual produto colocaria em promoção para ocupar a ponta de gôndola, respondeu de imediato: *Veja um produto que tenha bastante no estoque.*

Por outro lado, em relação à implementação da promoção, em algumas empresas, identificou-se a preocupação com essa etapa do processo promocional. Preocupam-se em alterar com frequência os produtos que estão em promoção como forma de atender ao consumidor com uma gama maior de produtos e para que o preço promocional não se transforme em preço efetivo. Como relata um entrevistado:

[...] preestabelecemos os produtos da promoção, fazendo um rodízio para alternar produtos, para que aquele preço de promoção não vire o preço de hábito e para que o cliente não ache que precisa sempre comprar o produto por aquele preço, senão, o preço promocional passa a ser o real e anula o efeito da promoção.

Um supermercado relatou estar desenvolvendo um trabalho em conjunto com o fornecedor para promover um determinado produto. Esse trabalho já vem sendo realizado há 2 anos e, após essa parceria, a venda do produto triplicou. Desenvolvem um plano promocional e o executam. Nesse caso, contrariando a posição defendida pelo outro supermercadista, no exemplo acima, esse consiste na manutenção do produto em promoção permanente. O preço promocional transformou-se no preço efetivo aceito pelo cliente, que já identificou a parceria com o fornecedor e a capacidade da loja em diferenciar a oferta do produto de seus concorrentes. Esta situação fica comprovada pelo relato do supermercadista que afirma que quando o preço sobe imediatamente, as vendas caem.

A estratégia promocional acima descrita possui como objetivo atrair clientes e fidelizá-los com a oferta permanente de um produto relevante em suas opções de compra e, com isso, alavancar a venda de outros produtos relacionados, conforme depoimento:

Por tratar-se de um produto do açougue, nosso objetivo é atrair o consumidor pela oferta desse item de forma permanente, levando-o a adquirir outros produtos do açougue que sofrem alterações de preços e não estão comprometidos com a oferta permanente.

Os entrevistados, quase que na totalidade, afirmaram que sempre que um produto está em promoção ele ganha destaque na sua localização, como em ponta de gôndolas, ilhas, pilhas, etc., muitas vezes realizadas pelo próprio fornecedor. Dessa forma, o produto vende bem mais do que o habitual, mas isso não pode ser atribuído, necessariamente, à redução de preços, como foi relatado por alguns entrevistados:

Tivemos um caso, onde deslocamos um produto para a ponta de gôndola e não alteramos o seu preço, apenas informamos, através de cartazes, que o produto estava em promoção. A venda foi muito superior ao que ocorria tradicionalmente.

O que está na ponta de gôndola vende.

Se fizer uma ponta de gôndola para a promoção, pode ser qualquer marca que roda.

Nesse caso, o determinante da compra por parte dos consumidores está relacionado à localização do produto e não ao preço.

Outro tipo de situação foi descrito em outra empresa: o proprietário afirmou que os produtos expostos e promovidos em ponta de gôndola ou fora de seu local habitual não apresentam crescimento nas vendas. Para ele:

Quando, por exemplo, o cliente é fiel a uma marca de arroz e colocamos uma ponta de gôndola com outra marca em promoção, ele passa reto e vai ao encontro do produto desejado. Lá, ele não tem o comparativo de preço e leva a marca habitual, ignorando a promoção. Caso o arroz em promoção esteja localizado ao lado das outras marcas, o cliente terá a possibilidade de comparar preço e qualidade do produto e poderá optar pela promoção. Sempre vende bem mais o produto em promoção no seu local de hábito do que em destaque.

Ainda nesse sentido, verificou-se a prática de expor todas as promoções no início da loja, isto é, no primeiro corredor, mas sobre um lastro de *pallets*, onde o consumidor tem o primeiro contato com a loja. A alegação do proprietário é que dessa forma fica bem mais fácil para o consumidor; ele identifica logo os produtos e a política de preços da loja e, com certeza, decide por realizar o rancho na loja.

A divulgação das promoções configura-se em um importante elemento destacado pelos entrevistados. A grande maioria utiliza a prática de divulgar as promoções mensalmente, na época em que as famílias fazem o rancho (do dia 30 até o 10 de cada mês), através de panfletos e utilizam o carro de som que circula pelas ruas anunciando as ofertas. Conforme destacado: *No mês que não usamos o carro de som dá para sentir a diferença no caixa.*

c) Avaliação da Promoção

A avaliação das promoções constitui-se em um importante elemento para direcionar as estratégias a ser adotadas com base no *feedback* das ações realizadas. Com base nessas informações, tanto o supermercadista quanto o fornecedor, poderão direcionar de forma mais efetiva e eficiente suas estratégias promocionais, tendo como foco a satisfação do consumidor.

A partir das entrevistas realizadas, se identificou um esforço mínimo para avaliar os resultados das promoções ou os seus custos.

Em uma das entrevistas, um fato foi relatado pelo entrevistado que permite constatar que a avaliação de promoções deixa a desejar nesse segmento. Um supermercadista por possuir elevado estoque de determinado produto já há algum tempo, sem que o produto respondesse aos esforços de venda, decidiu fazer uma ponta de gôndola e “queimar” o

produto, ou seja, vendê-lo abaixo de seu custo. Com esta iniciativa, conseguiu desovar o estoque. Passado algum tempo, o representante daquele produto visitou a empresa e informou que o produto havia rodado bem, pois não havia mais nenhuma caixa em estoque. O comprador verificou a informação e refez o pedido. Nesse caso, não houve a avaliação dos motivos que levaram à realização da promoção e tão pouco do resultado dessa promoção para a empresa em termos financeiros.

Como as empresas que participaram da pesquisa apresentam baixo grau de informatização, existe dificuldade para obter informações práticas e precisas sobre os resultados da promoção. De modo geral, visualizam esse resultado em razão dos espaços vazios deixados na prateleira.

Possuem como parâmetro para avaliar as promoções: a quantidade de produto disponível e o estoque restante no final do período (dia, fim-de-semana). Porém, não conseguem medir os efeitos daquela promoção sobre as vendas de outros produtos (estabelecer correlação) ou mesmo do conjunto da loja. Em alguns casos, conseguem evidenciar, por meio de dados sobre o faturamento bruto, que houve crescimento das vendas no período, mas não conseguem medir se a rentabilidade acompanhou o crescimento. Não conseguem saber se o incremento da venda é originado pela venda dos produtos em promoção que, muitas vezes, contribuem de forma pouco significativa com a rentabilidade da empresa, conforme relato: *Fiz uma promoção de creme de leite e vendi 15 caixas na semana, fora da promoção vendia 1, 2 caixas.* Questionado sobre a margem deixada pelo produto, respondeu: *Coloquei preço de custo, o cliente entrava aqui para comprar outras coisas e via o produto em oferta e colocava-o no cestinho.*

A situação acima exemplificada permite inferir que a promoção não serviu para atrair o cliente. Nesse caso, o ganho com a promoção ficou direcionado para o consumidor, que aproveitou a oferta e para o fornecedor, que colocou o seu produto freando a ação da concorrência naquele período, naquele local, divulgando sua marca, levando clientes a experimentar seu produto com fortes chances de recompra. O ganho para o varejista pode ter ocorrido em relação à imagem da loja e em compras futuras. Porém, os custos da promoção recaíram apenas sobre um dos elos da cadeia. Esse tipo de avaliação não foi feita por parte do supermercadista.

Em algumas empresas, os proprietários relataram que utilizam a política de promoções para atrair clientes e que esse cliente vem para a loja e não adquire somente o produto em promoção. Fazem esse acompanhamento pela visualização dos carrinhos. Relatam que não ocorre o caso de um cliente entrar e encher o carrinho só com o produto em

promoção. Por exemplo: se a carne de churrasco está em promoção, o cliente aproveita e leva o carvão, o pão, a salada e as bebidas. É dessa forma que conseguem avaliar as promoções.

Em algumas empresas, porém, encontrou-se esse item em estágio mais adiantado. São empresas cuja informatização está mais avançada e conseguem medir os resultados das promoções por meio de relatórios que traduzem o comportamento do produto ao longo de um período específico, conforme relatado pelo supermercadista: *Se quer saber o que vendeu de uma farinha que estava em promoção, sai o relatório inclusive com o gráfico*. Perguntado sobre se ocorre uma análise cruzada para saber se a promoção da farinha alavancou a venda de outros produtos complementares, respondeu: *Nunca pensamos em olhar isso*.

Por outro lado, nessa mesma empresa, que está desenvolvendo um trabalho em parceria com uma indústria, os resultados das promoções em relação àquele produto específico são avaliados, quantificados e identificam a relação entre a venda do produto e os outros produtos complementares, com a ajuda do fornecedor.

7.2.1.3 Introdução eficiente de produtos

A Introdução Eficiente de Novos Produtos, com base na concepção do ECR, pressupõe o trabalho em conjunto de varejistas e fornecedores, por meio do compartilhamento de informações para o desenvolvimento de novos produtos que venham de encontro às necessidades do consumidor, reduzindo, com isso, a taxa de lançamentos fracassados por parte da indústria (ECR BRASIL, 1999g).

Neste trabalho, Introdução de Produtos, refere-se, além dos lançamentos, a produtos novos apenas para o varejista, ou seja, produtos que ainda não façam parte de seu *mix*. Consiste no alinhamento das estratégias de novos produtos com as necessidades e objetivos do negócio e de cada categoria; seleção de produtos específicos a serem introduzidos; planejamento, implementação e avaliação da introdução de novos produtos de acordo com a estratégia definida (PRICEWATERHOUSE COOPER, 2001).

a) Realização de seleção e planejamento de produtos novos a ser introduzidos com base nas necessidades identificadas em cada categoria.

Observou-se que existe uma certa reserva por parte dos supermercadistas quanto à introdução de novos produtos. Muitos possuem espaço físico limitado para a área de venda, e a introdução de um novo produto fica condicionada à saída de um outro produto do *mix* comercializado.

As premissas básicas para a introdução de um produto estão relacionadas ao potencial de vendas percebido pelo supermercadista em relação ao produto. Portanto, é fato e consenso entre os entrevistados que o produto novo, que apresenta um programa de divulgação por meio dos canais tradicionais da mídia, apresentará um retorno por parte dos consumidores finais muito diferente do que o retorno apresentado por produtos novos que não utilizam esses canais.

De modo geral, os entrevistados alegaram que é difícil introduzir um novo produto e, que portanto, relutam. Esta ação é facilitada quando um novo produto pertence a uma empresa que já é fornecedora de outros produtos e cuja marca já é conhecida do consumidor.

Alguns entrevistados alegaram que seu poder de veto à introdução de um novo produto, muitas vezes, é limitado. Empresas tradicionais detentoras de marcas fortes no mercado e que comercializam inúmeros itens, quando lançam um novo produto não aceitam que o mesmo não seja adquirido pelo supermercadista, juntamente com os demais já comercializado, como foi relatado por um entrevistado:

Uma empresa pode vender vários produtos bons que giram no mercado, mas às vezes, lançam um produto que não roda ou que não é adequado para o nosso comércio, nossa região, só que não temos como dizer não, precisamos colocar o produto mesmo que seja para ele ficar parado na prateleira.

Outra situação relatada refere-se ao fato de que, em alguns casos, o representante comercial de uma empresa “forte” também é representante de uma empresa desconhecida ou menos “forte”. Nesse caso, ele usa o seu poder de negociação junto ao supermercadista amparado na necessidade desse pelos produtos da primeira empresa para colocar e introduzir produtos da segunda empresa. Nesse caso, o interesse assegurado é o do representante e não o do supermercadista, conforme foi relatado por um entrevistado:

O representante chega e apresenta um produto de uma empresa que não tem nome aqui na região, que é pouco conhecida do consumidor e quer que a gente coloque dois ou três itens dessa empresa, cedendo lugar nas gôndolas e tirando o lugar de outro produto concorrente, mas que gira. É difícil dizer não, porque pode ocorrer uma certa insatisfação do representante e quando ele tiver alguma coisa boa na mão da outra empresa ele vai e dá para outro.

A introdução de produtos também é realizada a partir da solicitação dos clientes que, muitas vezes, motivados pelas campanhas publicitárias realizadas pelas empresas fornecedoras, buscam, junto aos pontos de venda tradicionais e habituais, o produto anunciado. Foi o que ocorreu no lançamento do *shampoo* e do condicionador *Dove*. A partir

da campanha publicitária e do reconhecimento da marca pelos consumidores, praticamente todos os entrevistados introduziram o produto imediatamente após o seu lançamento. Outros exemplos citados pelos supermercadistas:

Se aparecer na televisão eles chegam no dia seguinte pedindo, não sabem nem o nome chegam dizendo: aquele comprimido amarelo do ratinho (programa do Ratinho na TV).

Tem cliente chato que o que vê na televisão, já vem pedindo, só que leva uma vez e não leva mais.

Nesse caso, o supermercadista reconhece que, embora atualmente comercializem inúmeras marcas e tipos desses produtos, os lançamentos são muitos e geralmente estão amparados pela mídia, o que leva o consumidor a experimentar o produto. Após isso, vários consumidores não tornam a comprá-lo. Muitos lançamentos ficam encalhados e não acompanham a explosão de vendas do lançamento.

Outro ponto destacado em relação à introdução de produtos refere-se à ação da concorrência. Geralmente, novos produtos são introduzidos nas grandes lojas, e o pequeno supermercadista vê-se na obrigação de introduzir o produto para que seu cliente não tenha motivo para buscar outra opção de local de compras.

Dentre os entrevistados verificou-se que as empresas que possuem maior poder de barganha pelo seu potencial de vendas e conseqüente volume de compras, utilizam desse poder para negociar junto aos fornecedores a introdução de um produto. Para tanto, em troca do espaço da loja, exigem alguns benefícios como: produto bonificado, descontos promocionais, degustação, promotores, abordagem direta no ponto de venda, entre outros. Um desses supermercadistas argumentou:

Para introduzir novos produtos é preciso que tenha uma boa negociação com o fornecedor e tenha mídia. Produto novo só se for de primeira linha que o consumidor solicite e não o contrário, um produto para empurrar para o consumidor.

Em outra empresa, o pensamento sobre novos produtos pode ser entendido pela seguinte declaração:

Hoje existem milhares de produtos para serem comercializados e todos os dias aparecem novos produtos. Se não houver um cuidado com os produtos introduzidos, estaremos enchendo nossa loja de produtos de baixa rotação, que o consumidor não quer e não teremos como manter o negócio. É preciso entender que cada espaço na loja deve ser utilizado por produtos bons que vendam, que o consumidor procure e compre. Só assim, nosso negócio será viável.

Percebe-se, com esses depoimentos, que existe um entendimento quanto à necessidade de alterar o posicionamento da negociação priorizando o interesse do consumidor, oferecendo produtos que sejam adequados às necessidades manifestadas por eles. Introduzir produtos novos desconhecidos e que não agreguem valor ao consumidor deve ocorrer somente em casos onde o poder de veto é anulado pelos fatores anteriormente mencionados.

O supermercadista possui claro entendimento que não pode trabalhar com todos os produtos disponíveis no mercado e tampouco introduzir todos os lançamentos. Além do espaço físico limitado, lojas de 250 m² a 1200 m², onde expor um novo produto exige abrir mão do espaço de outro produto, existe a limitação do capital de giro disponível. Quando empregado em um produto que tem uma rotatividade reduzida gera distorções no fluxo de caixa e na disponibilidade de capital para aquisição de produtos essenciais e de alto giro.

Outro ponto que merece destaque é o fato de que agregar novos itens ao *mix* de produtos, de forma indiscriminada, gera um aumento da oferta de produtos podendo levar à redução do giro médio de cada item.

A partir da introdução do novo produto, a sua permanência no *mix* de produtos comercializados está condicionada ao seu desempenho, rotação e margem. Caso o produto não apresente o desempenho esperado no curto prazo, ele será eliminado, conforme relatado por um entrevistado:

Pela solicitação do vendedor, estamos colocando 12 itens da linha de frutas secas, cristalizadas e outros. Compramos três pacotes de cada e serão expostos no balcão da padaria, se vender, o vendedor que passa toda a semana vai repor o produto, senão, será retirado do mercado.

De modo geral, percebeu-se, por meio dos depoimentos, que as decisões sobre novos produtos são tomadas com base no que a concorrência está fazendo, nas necessidades do fornecedor e nos desejos imediatos do consumidor, incitados pela mídia, que, na grande maioria das vezes, são passageiros. A introdução de produtos a partir de um planejamento com base nas necessidades da categoria de produtos são quase nulas.

b) Avaliação da Introdução de Produtos

Com relação à avaliação da introdução de novos produtos, por meio de processos que quantifiquem o sucesso desse produto, são praticamente inexistentes. A avaliação ocorre a partir da quantificação do número de caixas que estão em estoque em relação ao número que foi adquirido. A avaliação é feita pelo “olho” do proprietário, se “rodou” o produto. Em raros

casos alguma importância é direcionada para a margem de contribuição desse produto e para o engajamento e impacto do mesmo em relação ao *mix* de produtos substitutos ou complementares comercializados.

Em uma das empresas que participaram da pesquisa, existe a preocupação com a margem de contribuição por gôndola e pelo tipo de espaço ocupado pelos produtos. A avaliação de um novo produto é feita seguindo os padrões a que os demais produtos estão sujeitos. Foi destacado que, nesses casos específicos, na avaliação é levado em consideração o ciclo de vida do produto que está em fase de introdução, conforme foi relatado:

Não podemos esperar de um novo produto o retorno imediato ao seu lançamento. Esse produto está sendo introduzido, ainda não existe uma massa crítica utilizando-o, o conhecimento do público é limitado. Podemos cometer um erro se não procurarmos avaliar o desempenho do produto no futuro. Por outro lado, existem aqueles produtos que vendem muito no seu lançamento e, depois, suas vendas ficam estagnadas, são aqueles produtos de moda que todos querem comprar na mesma semana. É preciso prever o desempenho no futuro para não sermos iludidos com as altas vendas do momento.

Embora o depoimento, em vários casos, a introdução de um produto parece estar vinculada mais a um problema a ser solucionado do que a uma oportunidade estratégica. As decisões são tomadas com base na avaliação do ambiente, nos resultados obtidos e em considerações de curto prazo. Estratégias que contemplem aspectos relacionados ao longo prazo são reduzidas, até porque a capacidade de investimentos com retorno não-imediato é limitada nesse segmento.

Para a melhor visualização e compreensão dos resultados da pesquisa em relação a análise do processo de Gerenciamento de Demanda, construiu-se um quadro resumo (Figura 16), onde são priorizadas as principais constatações em cada aspecto pesquisado.

GERENCIAMENTO DE DEMANDA	
Aspecto Pesquisado	Principais Constatações
Gerenciamento por Categoria	Inexistência dessa prática. Os produtos, quando classificados, atendem à classificação fiscal e/ou são agrupados de acordo com os setores tradicionais do supermercado. Ainda, encontraram-se agrupamentos por fornecedores, marcas, similaridades, natureza e finalidade do produto.
Sortimento Eficiente de Produtos	
Planejamento do Sortimento	Consenso quanto à sua importância para fidelização do cliente. Definido com base no conhecimento informal do público-alvo; na finalidade da compra para o cliente; no que o fornecedor deseja vender; no espaço da área de vendas; na mídia; no capital de giro.
Gerenciamento do espaço na área de vendas	Diferentes formas de expor os produtos. Exposição adequada pela finalidade da compra (rancho ou diário); pela tentativa em entender a lógica de compra do consumidor; pelo preço praticado no produto; em alguns casos seguem orientação do fornecedor. Maioria dispõe os produtos de forma tradicional, ou seja, já consolidada no setor. Não há consenso sobre localização x desempenho; não realizam análise detalhada quanto à disposição dos produtos na gôndola. Uso mínimo da prática do <i>cross merchandising</i> .
Avaliação do Sortimento	Maioria não possui ou não utiliza as informações para avaliar o desempenho do sortimento em relação giro x margem. Estimativas de giro com base nas compras, na visualização do estoque e na experiência. Em poucos casos utilizam a curva ABC de produtos como fonte de informações. Raras empresas analisam rotatividade versus margem. Análises cruzadas não são realizadas.
Promoção Eficiente de Produtos	
Planejamento da Promoção	Prática generalizada realizada para atrair clientes e gerar compra por impulso. Definição e implantação como processo único, apoiadas na época do mês, datas especiais, perfil do consumidor, negociação com fornecedores – volume x preço, ações da concorrência. Promover produtos significativos para o consumidor. Geralmente destacam o produto, ponta de gôndola ou ilhas. Alterações frequentes do produto promovido x promoção permanente como estratégia da empresa. Divulgação por panfletos, carros de som e “boca a boca”.
Avaliação da Promoção	Com base no giro da mercadoria, somente em relação a volumes. Raros casos analisam a margem e correlação com o aumento ou queda de venda de outros produtos. A avaliação é visual pelo que vai nos carrinhos. Em alguns casos medem o desempenho do faturamento no período.
Introdução Eficiente de Produtos	
Seleção e Planejamento da Introdução de Produtos	Com base no potencial de vendas do produto, no amparo da mídia, no espaço físico da loja, marca do produto, relacionamento com o fornecedor, na solicitação dos clientes e na ação da concorrência. Algumas empresas negociam a introdução de produtos buscando alguma vantagem. Preocupação em colocar produtos puxados pelo cliente (<i>Pull System</i>). Não analisam as necessidades da categoria de produtos.
Avaliação da Introdução de Produtos	Com base no desempenho – rotação pelo “olho” do proprietário. Na maioria das empresas a análise giro x margem é feita informalmente. Raramente analisam o ciclo de vida do produto. Análises de desempenho de curto prazo. Visão limitada em relação às oportunidades no longo prazo com o produto.

Figura 16 - Quadro resumo – gerenciamento de demanda

7.2.2 Gerenciamento de Abastecimento – *Supply Management*

O lado do Abastecimento do ECR está focado em conceitos de melhoria, atendendo as necessidades de rapidez e eficiência do reabastecimento de produtos em toda a cadeia de suprimentos (PRICE WATERHOUSE COOPERS, 2001).

Esse item tem como propósito descrever como a estratégia, do lado da oferta do ECR, está sendo trabalhada pelos supermercados e identificar a existência ou não do processo de Reposição Eficiente.

7.2.2.1 Reposição eficiente de produto

A Reposição Eficiente de Produtos tem por objetivo otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição, baseando-se na demanda real dos consumidores, reduzindo-se o nível de estoque e os tempos de ciclo ao longo de toda a cadeia, bem como levando a altos níveis de serviço. Para tanto, são necessárias a realização de previsão de vendas, processamento do pedido, transações de pagamento, manuseio de produtos, expedição e transporte e gestão completa dos estoques (ECR BRASIL, 1998g).

a) Estratégias para disponibilizar o produto no ponto de venda, equilibrando custos e níveis de estoque.

Constatou-se, junto às empresas que participaram da pesquisa, que para a grande maioria os níveis de estoque são gerenciados com base na experiência que possuem a respeito do desempenho de cada produto. Não existe uma preocupação formal no estabelecimento de metas para quantidades a ser adquiridas, tempo máximo para girar o produto, ou ainda, um compromisso formalizado com os níveis de serviço ou ponto de ruptura (falta do produto para atender ao consumidor).

Em relação ao nível de serviço, é consenso entre os entrevistados que o cliente precisa encontrar tudo que está procurando e que a falta de produtos coloca a perder a imagem do estabelecimento e compromete o futuro da loja, de acordo com um entrevistado: *Se o cliente procurar na loja e não achar, além de perder o dinheiro que ele tem no bolso, ele pode não voltar. Você perde a venda presente e a venda futura.*

Como medida para evitar esse problema, relataram que trabalham com estoques de garantia, ou seja, com margem para possíveis contratempos em relação ao abastecimento por parte do fornecedor.

Em uma das empresas que se constitui exceção à maioria mencionada, a partir do estabelecimento de metas para o retorno obtido por produto e por gôndola *Gross Margin Return on Inventory Investment* (GMROI), (retorno da margem bruta sobre o investimento em estoque) (LEVY e WEITZ, 2000), torna-se necessário gerenciar o abastecimento com a implementação de metas para rotação de cada produto, ou seja, as quantidades adquiridas de cada produto deverão ser coerentes com as metas de retorno sobre o investimento em estoque, sem esse gerenciamento, as metas de retorno, quando atingidas, serão por puro acaso. Ou seja, quanto mais rápida for a rotatividade do produto, maior será a sua contribuição no conjunto de negócios da empresa. Caso o estoque gire duas vezes no mês, sua contribuição será maior do que se o giro fosse de uma só vez. Nesse sentido, a empresa prioriza metas em relação às compras e vendas do produto, como relatado pelo entrevistado:

O meu estoque médio de determinado produto é 200 cx., porém, minha venda mensal desse item é 800 cx., isso significa que meu estoque gira quatro vezes no mês e é aí que eu consigo ganhar alguma coisa. O meu capital investido com esse item é o equivalente a 200 cx. em média.

Nesse caso, o supermercadista define metas de estoque e giro de estoque do item para otimizar o ganho por meio de uma redução do capital investido no estoque daquele item e no retorno da margem bruta sobre o investimento em estoque (GMROI). Apesar desse entendimento, prevalece reduzido o grau de compartilhamento de informações precisas entre os parceiros comerciais. As metas, na maioria das vezes, não são definidas em conjunto: partem de uma proposta do varejista ao fornecedor ou vice-versa, ambos utilizando volume x preço como base para a negociação.

Em alguns casos mencionados, principalmente em lançamentos de produtos ou em produtos que o supermercadista não comercialize e, portanto, não possui histórico de vendas, alguns fornecedores monitoram a negociação com informações referentes ao desempenho desse produto em outros pontos de venda. Orientam a negociação no que se refere a volumes de compras e níveis de estoque. A “sugestão” será aceita dependendo do grau de confiança que norteia a relação entre ambos, conforme relato:

Ainda existe aquele tipo de vendedor do “tempo antigo” que só quer saber de impor quantidade. Para esse tipo não dá para dar “colher de chá”, porque eles não estão preocupados com a minha venda é só com a deles e, de hoje.

b) Realização de Abastecimento Contínuo com base na demanda do consumidor no ponto de venda. Utilização de ordens automatizadas para reestocar a loja.

De modo geral, o reabastecimento é orientado por negociações e contratos tendo as variáveis, preço *versus* volume como determinantes; muito pouco dessa orientação é determinada pela demanda do consumidor.

Em praticamente todas as entrevistas, os supermercadistas relataram, que a falta dos produtos é identificada a partir do espaço vago deixado na gôndola ou em outro local de exposição. A reposição é feita com os produtos que estão na área destinada ao depósito.

Cada loja possui funcionários responsáveis por um corredor; este fica encarregado de anotar todos os produtos que estão faltando. Essa prática, também, é realizada pelo próprio supermercadista, conforme foi relatado: *Toda segunda-feira faço a vistoria das gôndolas e depósito e anoto os produtos que estão em falta ou que o estoque esteja baixo. Faço uma lista e depois contato o vendedor.*

Em algumas lojas, no entanto, os entrevistados alegaram utilizar repositores encaminhados pelo fornecedor, esses avisam quando o produto começa a apresentar estoque reduzido, conforme relatado: *Todos os dias minha loja é reabastecida pelos promotores das indústrias que já avisam quando o produto está com estoque baixo.*

Em nenhuma das empresas que participaram da pesquisa constatou-se a utilização de ordens automáticas para reposição dos produtos.

Os procedimentos adotados para tanto se traduzem em ou contatar, por telefone, com o fornecedor e realizar o pedido, ou esperar a visita semanal do mesmo e efetuar o pedido na ocasião. A ação adotada dependerá da importância do produto e do nível de estoque apresentado.

Outra prática destacada pelos entrevistados é a realização do pedido de reabastecimento diretamente pelo vendedor, que, por ocasião de sua visita, verifica o estoque do cliente e emite o pedido com base no histórico de venda. Porém conforme destacado, esta prática não é estendida a todos: *Alguns vendedores já tiram o pedido, já têm uma base do que roda, mas é raro, pois se deixar à vontade eles colocam o triplo do que precisa.*

A cultura do “empurrar” a mercadoria através do canal ainda é uma prática muito utilizada e reforçada pela política de premiação e remuneração praticada por algumas indústrias e atacados. As premiações estão relacionadas a metas de venda, o que, na maioria das vezes, não gera os melhores resultados para os envolvidos no processo. Essas metas são impostas, em muitos casos, a partir de análises parciais do mercado, gerando metas distorcidas para cada região. O vendedor que atinge facilmente suas metas, quando chega ao

final do mês, guarda o pedido do cliente em carteira para encaminhá-lo no período seguinte, podendo gerar faltas no cliente. Por outro lado, podem amparar-se em grandes clientes para realizar volumes de venda utilizando práticas de descontos excessivas que, em razão da venda pulverizada, não acontece.

Essa cultura é reforçada pelo comportamento do supermercadista quando ele realiza o reabastecimento e a definição do volume de compra de determinados itens, analisando somente o preço que está sendo praticado pelo fornecedor, conforme relatado em uma das entrevistas: *Quando o preço é de ‘ocasião’ aproveita-se para fazer estoque.* A compra vai além da necessidade determinada pela demanda do consumidor final quantificada no ponto de venda. Esse diferencial de preço conquistado na negociação é, na maioria das vezes, repassado para o cliente, dependendo do grau de concorrência do mercado. Em alguns produtos, ainda serve para praticar a estratégia de preços chamada de *preço-isca*, atraindo o consumidor para a promoção com a intenção de alavancar a venda da loja. Ocorre, também, dessa mercadoria ficar parada na loja, apesar do preço praticado, por não estar de acordo com a intenção de compra do consumidor. Isso gera custos financeiros e perdas pela deterioração do produto e pelo processo de “desova” sacrificando margens.

Com exceção das compras por “oportunidade” anteriormente relatadas, as negociações, no momento da compra dos produtos que originam o reabastecimento, são definidas com base nos dados históricos da rotação do produto na loja, conforme destacado por um dos entrevistados:

[...] se o vendedor passa de 20 em 20 dias, eu calculo quanto tempo leva para rodar o produto e compro um pouco a mais para garantir o abastecimento até a próxima visita do vendedor.

Vão além:

[...] hoje não é preciso se preocupar com a falta do produto, em no máximo três dias, eles entregam o produto. O fornecedor é bem ágil nesse sentido, eles têm interesse em não deixar o produto faltar.

Outro destaque, refere-se à prática adotada por algumas empresas que utilizam o sistema de compra programada. Nesses casos, o vendedor realiza a visita e negocia o pedido com programação para entregas futuras que, podem ser, semanalmente, quinzenalmente, ou de acordo com o histórico de vendas do varejista e, ainda, pelo seu fluxo de caixa (informal). Essa prática gera benefícios a ambos, pois a indústria programa sua produção e entrega, reduzindo seus custos; o varejo, não precisa absorver de uma só vez a quantidade dos

produtos, o que afetaria, negativamente, o seu caixa e o seu espaço de estocagem. Ao mesmo tempo, consegue fazer volume de compra.

Dentre os supermercados que possuem um grau de informatização que vai além da frente de loja, encontraram-se empresas que operam com a definição de estoque mínimo para os itens comercializados. Diariamente, emitem um relatório com os itens que entraram no estoque mínimo e, a partir dessa premissa, iniciam o processo de reabastecimento que se dá na forma tradicional de contato com o fornecedor. Nesses casos, constatou-se um processo híbrido em relação à orientação do reabastecimento. Embora parte dele seja orientada pela demanda quantificada no ponto de venda, a maior parte do reabastecimento ainda é definida pela negociação estabelecida entre as partes: supermercadista e fornecedor, cujas variáveis principais ainda são as tradicionais: preço e quantidade, conforme relatado por um dos entrevistados:

O reabastecimento continuado seria a solução para muitos problemas, mas ainda não funciona nesse segmento [...] hoje, o grande mal da indústria é que ela ainda impõe volumes [...]. O ideal seria a emissão do pedido automaticamente e transmissão por meio eletrônico, isso é o futuro, mas hoje o que vale é o contato. O “olho no olho” ainda é o fator determinante na hora da compra.

Não ficou evidenciado nenhum tipo de ação integrada entre o supermercadista e os outros elos da cadeia de abastecimento quanto à definição de estoques mínimos. Percebe-se que o aspecto colaborativo entre os “parceiros” é limitado a negociações específicas, podendo ser orientadas tanto pela rotação histórica do produto ou pela intenção de alavancar volumes, mas por um espaço de tempo determinado que pode ser limitado a uma única transação ou pode perdurar por muitos anos. O que definirá esse tempo é a melhor oportunidade. Enquanto houver o entendimento, mesmo que esse não seja real, que existe vantagens, a parceria continua. A troca de informações é limitada aos interesses do curto prazo dos parceiros. Nesse sentido, a visão de longo prazo quanto à potencialização das parcerias e do aspecto colaborativo entre os membros da cadeia é praticamente inexistente.

Por outro lado, segundo os supermercadistas, existem empresas que trabalham com parâmetros claramente definidos para cada perfil de cliente. Estabelecem políticas de preço diferenciadas a partir desse perfil: *Se você adquirir o produto no dia 5 ou no dia 28 do mês, o preço praticado será o mesmo para cada faixa ou agrupando de clientes.*

Em relação aos fornecedores, identificou-se que as compras são realizadas em parte em atacados e em parte em indústrias. Nas entrevistas, a grande maioria afirmou comprar mais da indústria (entre 70% e 80% das compras), conforme relatos:

Teve uma época que a gente ligava, pedia a visita do vendedor e eles nunca apareciam. Hoje não, somente as grandes (Gessy Lever e Nestlé) não nos visitam.

Eles também estão precisando vender, e as grandes redes exigem muito, nós passamos a ser uma alternativa.

As compras em atacados estão relacionadas às miudezas, agilidade na entrega e a falta de atendimento por parte da indústria. Ainda existe a exigência do pedido mínimo, adotada pela indústria. O supermercadista, em vários itens, necessita pouca quantidade, mas grande variedade, tornando-se o atacado, a melhor opção. No caso de faltas, o atacado consegue entregar a mercadoria em menor tempo, conforme relato: *Enquanto o vendedor da indústria estiver cumprindo suas metas ele não busca o cliente deslocado do centro. A indústria ainda não descobriu o potencial do supermercado de bairro.*

As principais constatações a partir da análise dos elementos que integram a abordagem do gerenciamento de abastecimento aparecem sintetizadas no quadro resumo que deu origem a Figura 17.

GERENCIAMENTO DE ABASTECIMENTO	
Aspecto Pesquisado	Principais Constatações
Reposição Eficiente	
Estratégias para disponibilizar o produto no ponto de venda, equilibrando custos e níveis de estoque.	Estoques gerenciados com base na experiência. Em raros casos existem definições de metas. Compromisso informal com os níveis de serviço – estoques de garantia. Troca de informações entre parceiros de forma reduzida. Em alguns casos as quantidades adquiridas são sugeridas pelo fornecedor.
Realização de Abastecimento Contínuo com base na demanda do consumidor no ponto de venda. Utilização de ordens automatizadas para reabastecer a loja.	Inexistência de reabastecimento por ordens automatizadas. Ordem de compra feita manualmente com base na visualização e contagem manual. Raros casos acusam a prática de estoques mínimos. Reabastecimento orientado por negociações: preço x volume. Cultura do “empurrar” x programações de reposição com base no histórico de venda.. Reposição de produtos por funcionários ou repositores externos. Colaboração entre parceiros limitada a oportunidade para ambos. Visão de curto prazo.

Figura 17 - Quadro resumo - gerenciamento de abastecimento

7.2.3 Ferramentas de Suporte

Este item tem por objetivo analisar os aspectos relacionados ao suporte tanto para o Gerenciamento de Demanda quanto para o Gerenciamento de Abastecimento, por meio do

uso da tecnologia de informação e comunicação, utilização de dados comuns e da quantificação de valor.

7.2.3.1 Dados comuns e padrões de comunicação

Consiste nas tecnologias necessárias para permitir a comunicação eficiente sobre o produto, abastecimento e dados sobre o negócio entre os parceiros comerciais (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2001).

Nesse item, os resultados obtidos serão apresentados sem a utilização de subdivisões. No entanto, será respeitada a ordem do Roteiro de Entrevistas.

A maior parte das empresas que participou da pesquisa possui terminais de ponto de venda (PDV) automatizados, equipados com *scanners* para leitura ótica do código de barras constante nos produtos.

Segundo os entrevistados, praticamente a totalidade dos produtos comercializados são identificados mediante o código de barras que segue o padrão EAN (*European Association for Article Numbering*) para o Brasil. Assim, por ocasião da passagem pelo PDV, o *scanner* realiza a leitura do código, que é interpretado pelo *software*, identificando o produto para a emissão do cupom fiscal. Porém, não ficou evidenciado o uso do padrão de códigos de barras para identificação dos *pallets* contendo os produtos recebidos. Algumas indústrias, na preparação da mercadoria que deverá ser encaminhada para cada cliente, utilizam o padrão de código de barras para identificação desses *pallets*, porém o cliente, por ocasião do recebimento da mercadoria, não utiliza essa informação.

O fato de não possuírem emissão de ordem de compra, recebimento e estoque informatizados, limita a utilização dessa identificação.

Das empresas que participaram da pesquisa nenhuma utiliza o intercâmbio eletrônico de dados (EDI). Os dados e as informações são comunicados aos parceiros comerciais por meio de métodos tradicionais como: telefone, fax e/ou pessoalmente. Também não se verificou a existência de planos para implementar o EDI.

Junto a essas empresas, observou-se que o uso da internet como ferramenta de suporte para a comunicação entre os parceiros é limitado, esbarra no reduzido conhecimento operacional e na falta de cultura na área das tecnologias da informação e da comunicação por parte dos supermercadistas.

Junto às empresas pesquisadas, observou-se um progresso em relação à automação comercial, na frente da loja, com vistas a agilizar o atendimento aos clientes, aperfeiçoando a

qualidade dos serviços e atendendo às exigências legais. Porém, o mesmo não se verifica em relação à integração da automação da retaguarda com a automação comercial. Essa ação permitiria maior ênfase à logística e geração de novos fluxos de informações proporcionando maior entendimento dos processos realizados e, talvez, como realizá-los de forma mais eficiente. O tratamento das informações como subsídio para a tomada de decisões possibilitaria a criação de novas formas de atendimento e novos serviços, bem como a maximização dos resultados da empresa.

Por meio da automação e da informatização, seria possível ao mesmo tempo padronizar e personalizar produtos e serviços. A automação permite atendimento padronizado com ganhos de escala, e a informatização fornece o tratamento e a interpretação dos dados para obtenção de informações sobre o mercado, clientes, hábitos, necessidades e preferências. Com isso, a adoção de estratégias diversas em relação ao sortimento de produtos, promoções, *marketing* e atendimento seriam facilitadas.

As empresas possuem computadores de diferentes tipos, porém os programas específicos para atender às necessidades do varejo ainda deixam a desejar. Os programas que dão suporte à automação dos PDVs são de empresa local que oferece opções restritas quanto ao uso da tecnologia. Ainda assim, as empresas que possuem esses programas utilizam-no de forma limitada.

7.2.3.2 Quantificação do valor

Trata-se do uso de ferramentas de apoio à decisão que permitam a correlação de custo e valor para as suas áreas de origem, utilizando essas informações para melhor atender ao consumidor e permitir maximizar a rentabilidade do negócio (PRICEWATERHOUSE COOPER, 2001).

Junto às empresas pesquisadas, constatou-se que nenhuma adota a metodologia de Custeio Baseado em Atividade (ABC). Quando existe algum sistema de custeio sendo utilizado, ele fornece reduzida visibilidade quanto aos recursos utilizados e aos orientadores de custo.

De modo geral, as empresas apresentam sérias deficiências quanto à obtenção de informações apuradas em relação aos seus custos e despesas. Possuem uma idéia aproximada dos custos e despesas fixas em que suas empresas incorrem. Não existe a preocupação no estabelecimento de relações entre os recursos que cada atividade consome e seu custo, com o potencial valor que a atividade pode gerar.

É o caso da entrega gratuita de rancho praticada por todos os supermercadistas em decorrência da ação dos concorrentes. Essa atividade não é quantificada e relacionada com o valor agregado que gera para o negócio.

De modo geral, os serviços prestados pelos supermercadistas a seus clientes foram sendo implementados na rotina diária da loja, com base no desenvolvimento das ações da concorrência como: ampliar o horário de atendimento; abrir aos domingo; aceitar todas as formas de pagamento imagináveis (caderno, nota promissória, cartão de crédito, cheque pré-datado, vale-alimentação...). Não existe mensuração do custo desses serviços e, como diferencial de valor, acaba sendo anulado pela realização da prática generalizada no setor. Nesse caso, o não-fazer é diferencial no sentido negativo.

Por tratar-se de empresas familiares, na maioria das vezes, as despesas totais da família são incorporadas às despesas fixas do negócio. Como é o caso de valores desembolsados, mensalmente, para custear os estudos dos filhos, ou ainda, luz e despesas com a alimentação da família. Nesse sentido, os dados pertinentes à necessidade de desembolso unicamente para a manutenção do negócio apresentam-se equivocados e distorcidos.

O preço de venda praticado segue a lógica da concorrência, a sugestão do fornecedor e a aplicação de margens brutas adicionadas ao custo do produto. Em alguns casos, ignora-se o cálculo de custo do produto (CMV), utilizando-se o valor (preço) que consta na nota fiscal com essa finalidade. A prática do *mark-up* não é utilizada na forma convencional: a margem aplicada é de baixo para cima. Nesse caso, quando o supermercadista afirma que colocou 30% de margem no produto, na verdade, está praticando uma margem de 23%.

Como já afirmado, dados sobre custos, margens, rotatividade e rentabilidade, em alguns casos são ignorados e, em outros, não são fidedignos. Como solução alternativa, alguns supermercadistas desenvolveram uma lógica própria para saber se o negócio está dando lucro ou não, conforme relatos:

Todo ano tem que sobrar alguma coisa do mercado para fazer algum investimento fora do mercado, ou construir, comprar um terreno, um carro etc. É preciso investir fora do negócio e ele continuar andando.

Ou ainda:

A gente vê que dá lucro quando consegue pagar a faculdade dos filhos, a despesa para que eles estudem fora, consegue aumentar um pouco o patrimônio.

Realizo todo mês um controle aproximado do que tenho para pagar e o que tenho para receber e o estoque, mais ou menos a olho, para ver se está aumentando ou diminuindo o que sobra.

O parâmetro do negócio é ter dinheiro para pagar as contas.

Com o objetivo de propiciar a melhor compreensão dos resultados apurados através da análise dos aspectos relacionados ao item Ferramentas de Suporte, a Figura 18 é apresentada como um quadro resumo onde constam os aspectos pesquisados e as principais constatações pertinentes a cada aspecto.

FERRAMENTAS DE SUPORTE	
Aspecto Pesquisado	Principais Constatações
Dados, comunicação e Padronização	Existência de automação na frente de loja com PDVs, <i>scanners</i> para leitura óptica do código de barras na maioria das empresas. Nenhuma empresa utiliza o EDI para intercâmbio de dados. Troca de dados e informações por meio de técnicas tradicionais. Uso restrito da Internet para comunicação entre parceiros. Automação das lojas com o objetivo de agilizar o processo e atendimento. Os dados gerados pela automação são pouco explorados e raramente transformam-se em informações para orientar a tomada de decisões.
Quantificação do Valor	Nenhuma empresa adota a metodologia de custeio ABC. Poucas empresas possuem métodos ou técnicas de custeio orientadas para o processo gerencial. As atividades não são medidas em relação a custo x benefício. Baixo nível de conhecimento sobre os custos e despesas fixas da empresa. Cálculo do CMV, em muitas empresas, é ignorada. Preço de venda definido com base na concorrência e no valor da N.F. A maioria das empresas desconhece a margem média, o giro do estoque, rentabilidade. Formas alternativas para medir o resultado do negócio.

Figura 18 - Quadro resumo das ferramentas de suporte

7.2.4 Aspectos Gerais

Neste item pretende-se analisar os aspectos relacionados a estrutura, a organização e a cultura das empresas com o objetivo de verificar a sua adequação às necessidades impostas pelo Gerenciamento de Demanda e Gerenciamento de Abastecimento. Também pretende verificar a existência de ações alternativas que estejam sendo desenvolvidas pelos supermercadistas para atender às necessidades dos seus clientes e permitir a sobrevivência da empresa.

7.2.4.1 Aspectos estruturais, organizacionais e culturais

a) Alterações na estrutura organizacional, nas políticas de recursos humanos e na cultura organizacional, com vistas a atender as necessidades do Gerenciamento de Demanda e do Gerenciamento de Abastecimento

Em nenhuma das entrevistas realizadas ficou evidenciado que a estrutura e a cultura organizacional, como também qualquer tipo de política na área de recursos humanos, estejam voltadas para dar suporte ao Gerenciamento de Demanda e Gerenciamento de Abastecimento.

As empresas demonstraram apresentar estruturas organizacionais tradicionais, departamentalizadas, com pessoas alocadas por função. Não ficou evidenciado nenhum tipo de remuneração alternativa em relação ao nível de serviço (mesmo porque esse item não consegue ser medido nos estabelecimentos), ou por qualquer outro tipo de parâmetro, como o aumento de vendas, a arrumação da loja, produtos estragados ou com defeito, sugestões de melhoria.

Em algumas empresas, no entanto, percebe-se uma movimentação inicial nesse sentido, mas que ainda não gerou alterações nos quesitos destacados, como por exemplo, em uma das empresas, cujo proprietário relatou que está desenvolvendo um trabalho junto aos seus “colaboradores” (funcionários), conforme depoimento:

O pessoal tem que estar comprometido com a empresa. A falta de qualificação é um mal que nos assola, a educação é baixa e não se consegue absorver esse conceito que pode vir a ser um diferencial. Temos uma facilitadora que vem a empresa e trabalha o colaborador, onde ele é incentivado a identificar o que precisa melhorar e a dar soluções para os problemas da empresa como um todo. Estamos envolvidos em um trabalho de longo prazo, a visão é integrada e não por setor.

Em relação à cultura que embasa as relações entre fornecedores e varejistas, percebe-se que, embora haja alterações constantes no ambiente competitivo, levando a novas ações e iniciativas por parte dos membros do canal de abastecimento, ainda há muito do comportamento adversarial e da falta de confiança perpassando esse relacionamento, conforme relato:

A grande indústria não vê o pequeno e não trabalha o pequeno para que esse possa crescer e se tornar um parceiro. Para a indústria o pequeno é um “salva-vidas” que ajuda no cumprimento de suas metas de volumes pelo preço médio que necessita, ou seja, inicia o mês vendendo o produto por R\$ 1,00 nos pequenos; se perceberem que não vão atingir as metas então baixam para R\$ 0,90. Se ainda assim não atingirem as metas, procuram os grandes e

oferecem o produto a R\$ 0,60 condicionado a volumes. Assim, conseguem atingir as metas e o preço médio estabelecido. A venda junto ao pequeno permite elevar o preço médio do total comercializado daquele produto naquele período. Caso alguém estivesse operando com reabastecimento continuado e automatizado, ficaria no prejuízo, porque a redução acentuada de preço foi concedida mediante negociação direta. Isso desacredita a prática e torna-se um dos principais entraves para que o processo avance junto aos supermercadistas.

Em outro depoimento:

Não defendo a parceria. Por ser “parceiro” de alguma empresa você pode estar deixando outra oportunidade passar. O “parceiro” (nesse caso o fornecedor), visa buscar sempre os seus interesses, cada empresa quer que a loja trabalhe só com os seus produtos e elimine os produtos da concorrência.

Os aspectos relacionados à cultura que domina o setor perpassam todos os outros itens abordados neste estudo. Estão intimamente relacionados à forma como gerenciam cada uma das estratégias já referidas.

b) *Existência de sistema de informações estruturado para atender às necessidades do Gerenciamento de Demanda e do Gerenciamento de Abastecimento*

Junto às empresas que participaram da pesquisa, identificou-se que não existe um sistema de informações implementado capaz de atender às necessidades em relação ao lado da demanda e ao lado da oferta. As informações fidedignas quanto a estoques e sua rotação são limitadas e raramente compartilhadas entre supermercadistas e fornecedores, conforme relato:

Os dados gerados nos PDVs são importados e podemos saber diariamente quanto vende de cada produto. Levamos dois anos para usar essas informações, porque não havia garantia que eram corretas. Existe uma dificuldade local para encontrar pessoas e empresas qualificadas, com programas que permitam obter esse tipo de informação.

Conforme já afirmado anteriormente, o grau de automação da maioria das empresas limita-se à frente de loja, propiciando informações básicas sobre o desempenho dos produtos e de pouca eficácia. Pouquíssimas empresas afirmaram possuir o estoque informatizado e, mesmo nesses casos, existem dúvidas quanto à qualidade das informações, sendo que elas são gerenciadas de forma tradicional, sem integração ou cruzamentos.

A mercadoria é recebida, acompanhada da nota fiscal ou similar que é entregue ao responsável para a conferência das quantidades e dos preços e para a formação do preço de venda do produto. A mercadoria, na maioria das vezes, passa a integrar o estoque físico da empresa sem qualquer tipo de registro manual ou em meio eletrônico.

Em muitas empresas, verificou-se que o fornecedor possui informações mais precisas sobre o volume de compras e rotação de cada item, do que o próprio varejista. Essas informações são possíveis a partir de seus controles específicos. Os dados referentes às compras do cliente, em determinado período, transformam-se em informações direcionadas para facilitar a venda. Nesses casos, as informações são limitadas e podem não traduzir, de forma real, o contexto em que se deu a rotação do estoque dos produtos. O fornecedor não possui dados sobre o comportamento dos produtos substitutos e complementares aos seus e sobre as ações e estratégias adotadas pelo seu cliente as quais podem ter influenciado o desempenho de seu produto naquele período. A falta de um sistema de informações estruturado, contemplando análises cruzadas, impede a tomada de decisões que minimize o erro quanto ao abastecimento dos produtos.

7.2.4.2 Outras estratégias adotadas no setor

a) *Ações que foram ou estão sendo desenvolvidas com a intenção de criar valor para o consumidor e/ou viabilizar o negócio*

O conhecimento sobre o consumidor é fundamental para o desenvolvimento de ações com esse propósito. Alguns dos entrevistados relataram que, recentemente, contrataram a realização de uma pesquisa formal sobre o consumidor. Essa ação foi desencadeada a partir das estratégias definidas pela associação que está formando uma rede independente de supermercados. Com base nos resultados dessa pesquisa, pretendem implementar algumas ações e adequar outras, com o objetivo de melhor servir aos interesses do consumidor.

Algumas das empresas que participaram deste estudo estão integrando uma associação com a finalidade de formar uma rede de supermercados independente. Trata-se da *Rede MultiMercados* que, embora já esteja sendo concebida desde o início deste ano, oficialmente foi lançada no mercado em agosto último.

O objetivo com a formação da rede é ampliar o volume de compras e, com isso, o poder de barganha nas negociações; profissionalizar a gestão de compras; possibilitar o trabalhar com margens maiores pela redução do preço de aquisição dos produtos; passar a ser atendido diretamente por grandes empresas; realizar convênios com grandes empresas; disponibilizar vários locais de compra com a mesma bandeira para o consumidor; diluir custos de propaganda e da área promocional; diluir custos com assessoria jurídica, contábil, administrativa e comercial; desenvolver cartão de fidelidade; reduzir custos de automação e

informatização; desenvolver conjuntamente treinamento de funcionários, enfim, tudo que envolva escala.

Com a formação da rede, os supermercadistas pretendem padronizar o que for possível, sem comprometer a identidade de cada loja, criando uma relação mais sólida com o consumidor.

Essa iniciativa já vem promovendo uma alteração cultural no setor: antes concorrentes ferrenhos, agora parceiros de negócios que se reúnem, semanalmente, para trocar idéias, experiências, aprender com os outros. Realizam cursos, visitam feiras, outras lojas, inclusive de outros estados, conforme relatado por um dos entrevistados:

O empresário deve se atualizar, participar de cursos, eventos, reuniões, visitar outros mercados para enxergar os próprios erros. Visitei 30 mercados e isso é uma aprendizagem.

De acordo com os relatos, nos últimos dois anos, a totalidade dos supermercadistas entrevistada alegou ter investido na loja, em abertura de novos estabelecimentos, reformas, ampliações, alterações no *layout*, troca de equipamentos, automação, treinamento de funcionários. Percebem a necessidade de não parar no tempo, não desejam ficar atrás da concorrência, conforme relatado por um entrevistado: *nessa loja não conseguimos mais aumentar faturamento; ela chegou ao seu limite, e os concorrentes estão se mexendo, então resolvemos abrir uma nova loja, é a maneira que nós encontramos para continuar crescendo.*

De acordo com outro entrevistado, *a loja nova poderá atrair o cliente que opta por comprar em grande loja, pelo espaço, o sortimento que pode ser trabalhado ou pela opção de lazer.* O lazer aqui referido deve-se ao fato de que, para muitos clientes, a ida ao supermercado é como fazer um passeio com a família.

Em todas as entrevistas, os respondentes afirmaram ter alterado o *layout* da loja, visando com isso ampliar e valorizar o espaço para exposição das mercadorias e valorização de algumas áreas que, segundo eles, são essenciais para garantir a satisfação das necessidades do consumidor, como o açougue, a padaria e a fruteira, conforme relatos:

A fruteira não pode ficar no canto, o cliente gosta de circular por ela, ter acesso por todos os lados, tem que ter variedade de produtos e quantidade. As frutas e verduras de boa qualidade e variadas trazem o cliente para a loja. No açougue a qualidade dos produtos e o atendimento são fundamentais, o açougueiro tem que conhecer a carne e sugerir ao cliente de acordo com os hábitos de compra dele. O cliente sempre compra mais e sai satisfeito quando ele recebe sugestões por parte do açougueiro. A padaria pode ser um diferencial que traz todo o dia cliente para a loja; se ele sabe que vai encontrar todo dia coisas novas, gostosas e

bonitas ele não tem por que passar na padaria, ele vem direto para o mercado e com isso sempre compra outras coisas.

De modo geral, os supermercadistas alegaram dois fatores que quebraram a rotina de trabalho desenvolvida ao longo dos anos: a estabilidade da moeda e o aumento da concorrência pela entrada de grupos de fora.

Em relação à estabilidade da moeda, afirmaram que, antes desse fato, a inflação encobria a ineficiência das operações, ganhavam na compra a prazo e na venda a vista (não operavam com cartão de crédito, e a prática do cheque pré-datado – embora utilizada – era com prazos bem mais reduzidos). O ganho financeiro fazia frente às necessidades da loja e da família. Conforme relatos:

Antigamente, quando eu comprava um carro novo, chegava na loja e aumentava os preços dos produtos, ninguém conhecia preço mesmo. Hoje, todo mundo sabe quanto custa o produto.

Na época da inflação, o lucro era maior. Conseguimos construir prédio próprio, comprar apartamentos, automóveis, viajar e sustentar a família. Hoje para retirar alguma coisa do mercado fica muito difícil.

Quem sobreviveu ao Plano Collor ficou no Plano Real.

Em relação à concorrência, embora seja uma preocupação para os entrevistados, muitos alegaram ser benéfica e que, a partir da entrada desses novos concorrentes, passaram a pensar muito mais no negócio e “acordaram” para muitos aspectos, conforme relatos:

Com a entrada das redes de fora, os clientes passaram a ter comparativos, e os mercados locais tiveram que se adaptar, como por exemplo, em relação à informatização, atendimento, rapidez, crédito, sortimento. O consumidor está mais informado e conhece seus direitos.

Os hipermercados foram uma novidade na cidade, e o cliente quer novidade, isso gerou um impacto e isso é bom porque faz com que o empresário acorde e busque soluções. Eu perdi 50% do meu faturamento e hoje estou trabalhando para recuperar, mudei a minha postura, a forma como atendia o cliente que ficou muito mais exigente. Cansei de ‘chutar o cliente’ feito cachorro, hoje se eu não cumprimentar o meu cliente ele não volta mais.

No início sentimos mais, hoje o cliente percebe que não vale tanto a pena se deslocar só pelas ofertas, mas é certo que os grandes pegaram um pouquinho da venda de cada um dos pequenos.

Uma das principais mudanças realizadas, nos últimos tempos, refere-se ao comportamento do supermercadista em relação ao cliente. Alegam ter percebido o valor do

cliente para o negócio. Embora o cliente tenha sempre sido importante, não reconheciam e não trabalhavam para ele, apenas mantinham o negócio, onde na realidade muitas vezes o cliente era tratado como sendo o “problema” e não a solução, conforme relatos:

Antes eu chegava todo dia para trabalhar e era apenas mais um dia normal hoje, eu chego todo dia pensando o que posso fazer diferente para agradar o meu cliente.

Nós temos uma preocupação constante em satisfazer o consumidor, estamos sempre inventando alguma coisa, oferecemos cafezinho, degustação de nossos próprios produtos, colocamos música agradável, arrumamos a loja para que se torne aconchegante; se um cliente quer o pão branco nós fizemos, se o outro quer o pão mais cozido, nós também fizemos.

Nós cuidamos da limpeza da loja para que o cliente se sinta bem, lavamos o chão três vezes por semana, a loja tem sempre um cheiro bom. Meu pai trabalha no açougue e conhece tudo de carne e sabe o que o cliente quer, prepara carnes diferentes.

Outras formas destacadas por todos, como diferenciais que propiciam a satisfação para o consumidor e mantêm esse cliente fiel, foram as relacionadas ao bom atendimento ao cliente, à flexibilidade que possuem em relação a questões de pagamento e atendimento e à possibilidade de resolverem os problemas dos clientes um a um e com rapidez.

Estamos aqui há 28 anos, meu pai começou o negócio, conhecemos todos os clientes por nome, eles chegam aqui e tomam chimarrão. Quando se mudam continuam voltando e trazem os novos vizinhos para comprar no mercado; quando não podem vir, ligam e pedem o que precisam e nós mandamos entregar.

Outro dia um cliente chegou dizendo: aqui eu me sinto em casa, nós estamos todo o dia na loja e o cliente conversa direto com o dono. Então, podemos dar uma solução para cada caso e é isso que o cliente valoriza.

Nós aceitamos qualquer tipo de pagamento, alargamos o prazo no cheque quando ele precisa, as vezes precisamos aceitar cheque do cunhado, da irmã, etc., os clientes mais antigos fazem nota promissória, alguns clientes compram no caderno, se o cliente chega aqui e não tem o dinheiro suficiente não tem problema, nós anotamos e ele paga depois.

Identificou-se também a preocupação em realizarem investimentos em treinamento para os funcionários como forma de promoverem a satisfação do consumidor.

O treinamento é a principal ação necessária, o comprometimento do funcionário só é conseguido quando ele percebe que estamos acreditando e investindo nele. Existe uma certa cultura formada de que patrão e empregado são opositores enquanto deveria ser o contrário,

serem aliados com o objetivo comum que é manter o cliente. Assim ele mantém o emprego e eu a loja.

Apesar das iniciativas destacadas, percebeu-se a dificuldade encontrada pelos supermercadistas em “fugir” do aspecto *preço* como fator orientador de suas estratégias. De modo geral, os entrevistados alegaram que, devido à concorrência, trabalham *preço* como forma de atrair e manter clientes. Destacaram que trabalham com “preço bom” e que o cliente já identificou isso, conforme relato:

Em uma compra que o cliente gaste R\$ 200,00 nos grandes mercados, ele faz a mesma compra aqui ou em outros mercados de bairro e gasta R\$ 180,00. Tirando aquelas ofertas que fazem abaixo do custo, no resto o nosso preço é muito melhor.

Em relação a essa orientação, outro entrevistado alegou:

A visão do varejista está focada no preço, entende que o determinante de compra é o preço enquanto que o preço é apenas um dos elementos, mas existem outras formas que é agregar valor para o consumidor. O varejista tem que se voltar para a prestação de serviço, isso é o diferencial. Para agregar valor para o cliente, é preciso encantá-lo, surpreendê-lo. Se eu abrir o pão e colocar uma salsicha? Ele veio buscar o pão e a salsicha e encontrará o pão e a salsicha juntos.

A grande maioria destacou que pretende continuar realizando investimentos na automação e informatização da loja para agilizar o atendimento e propiciar a obtenção das informações necessárias para a gestão do negócio. Destacaram que necessitam “profissionalizar o negócio”, conforme relato:

Existe muita experiência, mas falta conhecimento técnico para, aliado à experiência, obtermos bons resultados. Existem vícios de procedimentos; as pessoas se enganam; às vezes o produto deixa de dar lucro e as pessoas não enxergam. Ignoram as mudanças e ignoram a forma de obter informações. No meu caso, o mais ou menos não serve mais, preciso de informações apuradas e corretas. Necessito medir o custo dos produtos, o custo dos esforços, medir quanto os esforços feitos geram de receita. Estou investimento em um novo programa com todo o planejamento de compra, simulação de preço e estoque, curva abc, margem de contribuição, custos, fluxo de saída e de caixa. Com isso pretendo ter informações que me possibilitem fugir da guerra de preços.

O reduzido grau de informatização do setor, além da falta de cultura nesse sentido, também foi alegado como uma forma de proteção pelo volume de operações que eram realizadas de maneira informal. Atualmente alegam que o custo por abrir mão de informações

apuradas a respeito da atividade excede aos benefícios obtidos com as operações informais. Nesse sentido, existe um incentivo para a ampliação da informatização no setor.

A Figura abaixo permite visualizar as principais constatações referentes aos aspectos pesquisados em relação ao item Aspectos Gerais. De forma resumida, essas constatações são apresentadas permitindo a melhor compreensão do item analisado.

ASPECTOS GERAIS	
Aspecto Pesquisado	Principais Constatações
Aspectos Estruturais, Organizacionais e Culturais	
Estrutura e cultura organizacional, política de RH.	Não estão voltadas a dar suporte ao Gerenciamento de Demanda e Abastecimento. Estruturas organizacionais tradicionais. Pessoas x funções. Cultura tradicional do setor com base na vantagem identificada no curto prazo.
Sistema de informações para suportar o processo.	Inexistência de sistemas de informações estruturados. Informações precisas são raras. Automação em nível de PDVs. Em raros casos o estoque é informatizado. Informações disponíveis são informais com base na experiência e na visualização.
Outras Estratégias Adotadas pelo Setor	
Ações para a criação de valor para o consumidor e viabilização do negócio.	Formação de rede independente de supermercados. Abertura de novas lojas, reformas e ampliações nas lojas. Alterações no <i>layout</i> . Alterações do comportamento do supermercadista em relação ao cliente. Foco no bom atendimento. Busca por diferenciais para satisfazer o cliente, como açougue e padaria. Flexibilidade nas normas adequando-as às necessidades do cliente. Treinamento de funcionários. Objetivos em ampliar a automação e informatização e investir na profissionalização do negócio.

Figura 19 - Quadro resumo - aspectos gerais

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do pressuposto de que existe uma *fronteira do conhecimento*, onde nos deparamos com perguntas que ainda não possuem respostas, ou essas não satisfazem, necessita-se investir na exploração dessa indagação. Para isso, deve-se levantar novas hipóteses e suposições que, quando legitimadas, remetem a novas referências conceituais. Desta forma, passam a incorporar o ambiente científico composto por instrumentos e informações que permitem a resolução de problemas que, em primeira instância, constituem-se no motor do processo.

Assim, quando a aplicação do conhecimento existente não é capaz de responder às dúvidas, motiva-se a criatividade para buscar novas soluções.

Historicamente, as empresas inseridas em seus ambientes buscam alternativas para enfrentar as adversidades e os desafios que surgem em decorrência do processo evolutivo dos mercados.

O ECR foi concebido pela evidência da necessidade de soluções alternativas frente a um ambiente de mudanças que afetava diretamente o resultado obtido pelas empresas varejistas e pelas indústrias de produtos básicos destinados a mercados de massa.

O segmento supermercadista, em âmbito mundial, desempenha um papel fundamental na medida em que viabiliza a ligação entre o fabricante e o consumidor final, independente do local onde esteja estabelecido. Essa importância se intensifica quando é analisado seu papel social: independente de classe, cor, renda, religião, oferece produtos variados aos diferentes segmentos da sociedade, atendendo-lhes às necessidades na forma como se caracterizam, ou seja, de acordo com os hábitos e as características socioeconômicas demográficas de cada região.

Esse segmento tem intensificado alterações no seu modelo de gestão e implementado aparatos tecnológicos para permitir-lhe um diferencial no atendimento e, também, garantir-lhe a sobrevivência através de melhores margens, ao mesmo tempo que consegue ampliar o valor para o consumidor. Para tanto, faz-se necessária a realização de parcerias entre os membros do canal de abastecimento.

O ECR, na sua concepção, visa atender a esse objetivo. Como decorrência da evolução das funções logísticas e da interface entre a área de produção e a área de *marketing*

das empresas, considerando o aspecto estratégico do negócio como um todo e não mais por áreas ou funções.

Como aspecto-chave para a viabilização dessa nova abordagem, surge a informação compartilhada e precisa. O acesso difundido da informação permitiu ao consumidor tornar-se cada vez mais exigente, e essa variável deverá ser utilizada, também, para possibilitar o atendimento dessas exigências por parte do canal.

O ECR tem como base o fluxo de informações entre os membros do canal. A sua premissa básica é alterar a filosofia do “empurrar” para a filosofia do “puxar”, partindo do que o consumidor deseja; da sua “árvore” de decisões, que leva em conta os atributos do produto, não somente físicos e específicos, mas todo o aspecto intangível que vem ganhando destaque nos últimos anos. Ao longo deste trabalho este aspecto foi abordado por Bowersox et al.(2000) e chamado de valor *relevancy*, onde o consumidor clama por soluções e, essas passam pela combinação de eficiência, efetividade, aplicabilidade e propósito, segundo os critérios de consumidores diferentes e com diferentes necessidades. Conhecer esse consumidor e saber como oferecer-lhe valor torna-se o grande desafio para esse segmento específico – o supermercado.

O ECR, através da operacionalização das suas estratégias: sortimento, promoção, reposição e introdução eficiente de produtos, através dos processos de Gerenciamento por Categorias, pelo lado da demanda e, da Reposição Eficiente pelo lado da oferta, visa a esse oferecimento de valor ao consumidor, entendendo que somente através dele a empresa poderá garantir seu bom desempenho financeiro.

No entanto, apesar dos benefícios amplamente apresentados neste trabalho, o ECR ainda se caracteriza pela complexidade de implantação e assimilação de suas práticas, tendo como seu principal complicador a cultura que perpassa as relações entre os membros do canal, historicamente embasadas em um comportamento adversarial, com falta de transparência e confiança, baseada na filosofia do “empurrar” a mercadoria através dele. Outro fator, apesar da evolução, disseminação e do barateamento dos equipamentos e *softwares*, é a necessidade de um aparato tecnológico complexo que permita transformar dados em informações e a capacidade para interpretar corretamente essas informações.

O ECR não existe se não houver a alteração de um comportamento competitivo para um comportamento colaborativo entre os membros. A política do ganha-ganha, tem que deixar a abstração para se tornar real nas práticas e na definição das estratégias conjuntas. Deve vir a fazer parte das rotinas e isso poderá levar muito tempo até concretizar-se, passando

por um processo de reeducação dos profissionais envolvidos, com mudança de mentalidade e foco, com visão de longo prazo; enfim, é preciso mudar a forma de trabalhar.

Através da pesquisa realizada junto ao grupo selecionado, em que pese a ausência formal das práticas do ECR, percebe-se que:

Em decorrência das mudanças verificadas no cenário local pelo aumento da competição, os supermercadistas viram-se “obrigados” a fazer alguma coisa. Percebe-se de forma clara que estão buscando alternativas para sobreviver nesse mercado. Encontram-se em uma “zona de desconforto” onde sabem que precisam mudar mas não sabem exatamente como fazê-lo. Isso os tem levado, muitas vezes, a realizarem inúmeras ações de forma desordenada, sem planejamento, tornando-as pouco efetivas.

O pequeno e médio supermercadista está consciente de que as práticas utilizadas no passado não são suficientes, tampouco adequadas às exigências do atual cenário. Percebem a necessidade de alterar o “negócio” familiar, pouco estruturado, informal e gerenciado sobremaneira, com base no *feeling*. Começam a entender que necessitam profissionalizar a gestão e, nesse sentido, dispor de informações seguras torna-se fundamental. Percebe-se que atravessam um momento de transição interna, onde questões organizacionais e culturais estão sendo questionadas. Percebe-se, ainda, que estão dando os primeiros passos em direção a essa adequação às exigências impostas pelo ambiente.

No entanto, as ações realizadas para tal, pelo grupo pesquisado, não podem ser consideradas inovadoras. Caracterizam-se como seguidoras de conceitos definidos e amplamente utilizados pelo segmento. Porém, como as práticas tradicionais de sortimento, promoção, reposição e negociação com fornecedores estão sendo operacionalizadas a partir de uma nova abordagem, não mais trabalhadas de forma independente, mas passando a fazer parte de um contexto integrado com vistas a atender a objetivos previamente especificados, a maioria das empresas pesquisadas tem encontrado dificuldades em assimilar esse novo conceito e integrá-lo às suas práticas rotineiras.

Essa nova concepção coloca o consumidor como foco final para o qual todas as estratégias devem convergir. Assim, conhecer e compreender esse consumidor torna-se o aspecto-chave que dará sustentação à efetividade do negócio. Trata-se de alterar a cultura. Embora teoricamente, o supermercadista entenda que a empresa é dependente de sua relação com o consumidor. Ao longo dos anos, muitas foram as formas que embasaram essa relação, predominando a filosofia do “empurrar”, cabendo ao consumidor absorver o que desejavam que ele absorvesse. Nesse novo conceito, é o consumidor que detém o poder de decisão e esta

está baseada em vários aspectos. Identificar que aspectos determinam a decisão de compra tem sido o grande questionamento do setor.

Nesse sentido, percebe-se que os supermercadistas pesquisados têm enfrentado uma mudança cultural significativa; portanto, perceberam que precisam trabalhar para o consumidor e não o consumidor trabalhar para eles. Essas alterações se refletem na forma como estão administrando as estratégias que embasam o ECR, isto é, tateando, pelo método da tentativa e erro para encontrar respostas a essa alteração.

De modo geral, percebe-se que as estratégias de sortimento, promoção e introdução eficiente de produtos estão intimamente relacionadas e estão sujeitas, de certa forma, aos mesmos fatores determinantes no grupo pesquisado.

A forma como operacionalizam essas estratégias depende: do conhecimento informal que possuem a respeito do consumidor que frequenta sua loja; da experiência adquirida ao longo dos anos; do relacionamento que possuem com o fornecedor; das práticas realizadas pela concorrência; do espaço físico que dispõem na área de vendas; da mídia e do capital de giro disponível. O peso que cada uma dessas variáveis exerce sobre a decisão do supermercadista quanto à operacionalização da estratégia, é diferente em cada empresa.

Em relação à estratégia de sortimento eficiente, a prática dos supermercadistas não atende aos requisitos exigidos pela literatura. No entanto, a preocupação com o sortimento adequado de produtos prevalece no conjunto dos supermercados pesquisados.

É consenso, junto a esse grupo, que o sortimento de produtos oferecidos na loja é fundamental para conquistar o cliente e fazer com que ele eleja a loja como ponto para a realização de suas compras. Porém, devido à ansiedade em atender o cliente, não deixando que ele seja conquistado pelo sortimento oferecido pelas grandes lojas, muitas vezes acabam aumentando o *mix* de produtos de forma desordenada e pouco eficiente.

Percebe-se que o sortimento de produtos está baseado na estratégia de posicionamento da loja, ou seja, de acordo com quem consideram ser o seu principal público-alvo: um público de baixa renda, para o rancho, ou um público de classe média ou alta, para as compras diárias, levando a orientação da loja para preço ou diferenciação.

Pela falta de mecanismos para disponibilizar informações sobre a demanda real do consumidor, suas preferências, seu perfil de compra, entre outros, o sortimento atende a macrocaracterizações do consumidor com base no conhecimento informal do supermercadista sobre ele.

Outro aspecto evidente em relação ao sortimento de produtos refere-se ao relacionamento existente entre supermercadista e fornecedor. Dependendo do grau de

confiança e/ou dependência do supermercadista em relação ao fornecedor, este atua de forma decisiva para determinar o *mix* de produtos trabalhados. Nesse sentido, observa-se que o relacionamento não se dá entre empresas, mas entre pessoas, ou seja, entre o proprietário do supermercado e o “homem de vendas” que representa o fornecedor, seja no atacado ou na indústria. A relação ainda fica presa ao relacionamento pessoal que se estabelece, muitas vezes, precedendo o relacionamento profissional entre as partes.

Os produtos que estão na mídia são eleitos como obrigatórios para compor esse *mix*, mas, dos 7.000 itens em média comercializados, sobra uma gama enorme de produtos que não se enquadram nesse primeiro “time”, e sua inclusão dependerá dos fatores antes expostos ou ainda do espaço físico disponível na loja.

Alguns supermercadistas optam por expor um número maior de itens com uma frente reduzida para cada um; outros concluem ser mais adequado e eficiente operar com um número menor de itens e com uma frente maior para cada um. Percebe-se que, em algumas empresas, os supermercadistas diferenciam “bom sortimento” de produtos com quantidade de produtos. Ou seja, pode ser mais interessante trabalhar com um número menor de produtos, mas que estejam adequados à realidade daquela loja e do público-alvo que pretendem atingir. Nesse sentido, as variáveis determinantes do sortimento são trabalhadas com base em um objetivo já definido pelo supermercadista, ao qual tentam ser fiéis.

Em relação ao gerenciamento do espaço da área de vendas, percebe-se que todos os supermercadistas estão preocupados em ampliar e valorizar esse espaço, dando destaque para determinadas áreas consideradas vitais para a satisfação do consumidor.

Os produtos expostos nas gôndolas também sofreram alterações e, na maioria das vezes, são coerentes com o posicionamento da loja. A influência do fornecedor, nesse caso, recai sobre o aspecto já referido: relacionamento entre as partes e a confiança que perpassa essa relação. No entanto, percebe-se que, na maioria dos casos, o lojista prefere seguir sua própria lógica, a seguir as sugestões do fornecedor.

Verifica-se ainda que é consenso entre o grupo a existência de uma relação, do ponto de vista do consumidor, entre os produtos que deseja adquirir. Entretanto, o conhecimento dessa informação ainda é baseado em observações realizadas no ponto de venda que na maioria dos casos, não chega a influenciar na definição do local de exposição dos produtos. Seguem, assim, a forma tradicional de expor os produtos já consolidada no segmento. O desempenho do produto em relação à sua localização é verificado através de mecanismos tradicionais, ou seja, a observação do proprietário.

A avaliação do sortimento está intimamente ligada à disponibilidade de informações e à sua análise. Percebe-se que os supermercadistas dispõem de pouca informação a esse respeito e, mesmo os que as têm, não a utilizam para a finalidade de avaliar e orientar o *mix* de produtos.

Percebe-se que as empresas que participaram da pesquisa, na tentativa de adequar o *mix* de produtos ao seu consumidor, realizam avaliações com base no giro do produto determinado pela redução do estoque, e essa avaliação, na maioria das vezes, é imediatista, ignorando outros aspectos que possam estar influenciando o desempenho do produto e, tampouco, projetam o desempenho futuro que esse poderá vir a ter.

A promoção é uma prática histórica e generalizada no segmento. No entanto, alguns supermercadistas começam a perceber o impacto dessa prática para a consecução dos seus objetivos. Percebe-se algumas iniciativas em utilizar a promoção de forma estratégica e não apenas como uma ação rotineira já institucionalizada no segmento. As promoções têm desencadeado trabalhos em conjunto com fornecedores. Porém, percebe-se ainda que uma grande parte delas recai sobre as variáveis *preço* e *quantidade*, levando à prática do “empurrar” a mercadoria para o cliente. Nesses casos, não existe uma análise dos custos *versus* benefícios obtidos pela compra em maior volume amparada na redução de preço.

No entanto, embora a promoção esteja sendo utilizada como prática estratégica, observa-se, junto ao grupo pesquisado, a falta de indicadores de performance para análise e monitoramento dos resultados das promoções, dificultando sua avaliação de forma objetiva. Na maioria dos casos, essa avaliação limita-se à observação do giro do produto durante o período promocional sem estendê-la para os resultados da empresa como um todo, desconhecendo seu impacto sobre o desempenho de outros produtos e sobre a margem final da empresa.

O aumento constante do número de itens disponibilizados pela indústria através de lançamentos, que visem aumentar sua participação no mercado, por meio de produtos que atendam a necessidades específicas de grupos cada vez menores e mais identificados, tem levando os supermercadistas a uma verdadeira gincana em relação aos produtos que devem ou não figurar junto a seu *mix*.

Percebe-se junto ao grupo pesquisado, a preocupação com a superposição de ofertas de produtos ao consumidor, através da multiplicação do sortimento, levando a redução do giro médio de cada item e ao aumento do volume de capital investido em estoque sem que ocorra o aumento do volume de venda total da loja.

Nesse sentido, percebe-se que a introdução de um novo produto está amparada, principalmente, no poder da mídia, sendo que o consumidor, ao optar pelo novo produto, abre mão de outro. O supermercadista tem tentado identificar essa mobilidade dos produtos em relação às preferências do consumidor. No entanto, na maioria dos casos, a avaliação em relação ao novo produto fica apenas vinculada ao desempenho apresentado por ele no curto prazo. Raramente são realizadas análises que permitam projetar o potencial de venda do produto a longo prazo e que papel ele desempenhará em relação ao *mix* comercializado.

Com base na literatura sobre o ECR, verifica-se que, embora as estratégias pelo lado da demanda estejam presentes no dia-a-dia das empresas pesquisadas, a forma como elas são operacionalizadas não atende aos requisitos específicos para caracterizá-las como eficientes.

Em relação ao lado do abastecimento, percebe-se uma carência ainda maior do aspecto eficiente que caracteriza a estratégia de reposição que embasa o ECR sob essa ótica.

De modo geral, percebe-se que a reposição dos produtos ocorre seguindo práticas históricas adotadas pelo segmento, ou seja, a partir da constatação visual de redução ou ausência do produto, o supermercadista inicia o processo da reposição através da compra realizada nos moldes tradicionais: contato pessoal com o vendedor ou, por meio de telefone/fax. A compra de produtos é feita com base no histórico de venda e na experiência e vivência tanto do supermercadista quanto do profissional de venda. A reposição também sofre influência da variável preço, onde o supermercadista define a quantidade a ser adquirida com base no preço que está sendo praticado. Nesses casos, ocorre a formação de estoque que ultrapassa a necessidade real determinada pela demanda.

Percebe-se que existe um compromisso informal com o nível de serviço. As faltas são identificadas como prejudiciais à imagem da empresa e podem comprometer-lhe as vendas presentes e futuras. Como existe a ausência de informações para auxiliar nesse processo, optam pela manutenção de estoques acima da média de rotação apresentada pelo produto.

Evidencia-se, no grupo pesquisado, a inexistência de processos automáticos em relação à compra, ao recebimento e ao abastecimento da loja.

Nos processos de Gerenciamento por Categoria e Reposição Eficiente, que suportam as estratégias pelo lado da demanda e pelo lado da oferta, respectivamente, embora alguns supermercadistas conheçam os termos, sua prática, como sugere o modelo conceitual, é inexistente junto ao grupo pesquisado.

Com relação às ferramentas de suporte para operacionalizar as estratégias já referidas, percebe-se que o nível de automação, apresentado pelas empresas pesquisadas,

encontra-se limitado aos PDVs, não divergindo ao já identificado e relatado neste trabalho, pela pesquisa Abras/ACNielsen (SOUZA, 2002), na qual a grande maioria dos supermercados no Brasil encontra-se nesse estágio de automação.

A automação na frente da loja permite a obtenção de dados. No entanto, para que esses dados se transformem em informação são necessários investimentos em sistemas e tecnologias capazes de integrá-los de diferentes formas, permitindo informações adequadas sob vários tipos de análise. A esse respeito, percebe-se que são raros os casos onde o suporte tecnológico existente permite a obtenção de informações seguras para monitorar a tomada de decisão. Dessa forma, a carência de informações seguras acaba bloqueando o avanço da utilização eficiente das estratégias que embasam o ECR.

Percebe-se, ainda, que não existe a cultura voltada para a utilização de informações formais, por meio de modelos estruturados que permitam a realização de análises. Essa prática é pouco freqüente, sendo que as decisões são tomadas com base em dados armazenados na “cabeça” do supermercadista e obtidos através de sua experiência no setor.

A carência de informações formais é percebida também em relação a questões como margens, lucratividade e rentabilidade obtidas através da operação, e a custos e despesas gerados pela operação.

A quantificação do valor é realizada de maneira informal com base em parâmetros próprios definidos para isso. Percebe-se que, na maioria dos casos, o supermercadista “sente” se a atividade está gerando lucro ou prejuízo através do quanto ele consegue realizar na loja e fora dela; no quanto a atividade comercial contribui para suprir as necessidades da família.

A estrutura organizacional das empresas pesquisadas atende ao modelo tradicional: pessoas *versus* função e segue as relações tradicionais entre patrão e empregado, havendo pouca movimentação no sentido de ampliar e melhorar esse relacionamento.

De modo geral, observa-se, no grupo pesquisado, que estão sendo realizadas inúmeras ações visando à manutenção do negócio, à recuperação dos clientes, ao aumento de faturamento e de lucro.

Essas ações envolvem desde a criação de uma rede independente de supermercados à alteração do comportamento do supermercadista em relação ao seu cliente. No entanto, percebe-se que a maioria das ações recai na mudança do *layout* da loja, objetivando valorizar o ambiente de compra.

Em suma, constata-se que: existe o reconhecimento da necessidade de maiores informações sobre o consumidor; a quase inexistência de integração da cadeia gera dificuldades em focar o consumidor final; predomina a caracterização do sistema *push* de

abastecimento, onde os produtos são empurrados ao longo da cadeia; existe a preocupação em reduzir os custos totais da operação; existe dificuldade em administrar os estoques e o abastecimento das lojas; na relação entre supermercadistas e fornecedores predomina os interesses de curto prazo; o trabalho em conjunto é pontual; existe motivação para investimentos em sistemas de informação e que pretendem investir em qualificação e treinamento de funcionários.

Conclui-se que, na maioria dos casos, estão abertos a absorver os novos conceitos difundidos no segmento. Estão conscientes da necessidade de alterar o modelo de gestão praticado, percebem a importância das informações para viabilizar o desenvolvimento de ações eficazes quanto à conquista e fidelização dos clientes e, como consequência, à sobrevivência da empresa.

No entanto, não possuem estrutura, pessoas e tecnologia capazes de suportar uma aplicação formalizada e padronizada dos processos que operacionalizam as estratégias como sugerem os modelos conceituais do ECR. Portanto, sua prática torna-se uma fantasia para os pequenos e médios supermercadistas.

Apesar da complexidade do ECR e de sua inviabilidade no momento para o grupo pesquisado, entende-se que seu mérito esteja na introdução de uma nova abordagem para algumas das práticas já utilizadas em longa data pelo segmento, gerando informações que poderão servir para orientar as ações do pequeno supermercadista, permitindo-o adaptar-se às exigências constantes do mercado.

9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Por tratar-se de um conceito inovador, o conhecimento sobre o ECR ainda é escasso e gerado a partir de iniciativas isoladas como os projetos-piloto realizados, principalmente, por grandes empresas. Nesse sentido, quando este projeto de pesquisa foi concebido, o pouco conhecimento do pesquisador em relação ao tema gerou a definição de um problema de pesquisa bastante amplo. A estrutura do ECR é complexa, e implica amplitude e profundidade de conhecimentos sobre suas estratégias, processos e ferramentas, além de implicar diferentes áreas de estudos. Objetivando contemplar todos os aspectos relacionados à estrutura do ECR, isso não permitiu o aprofundamento em alguns aspectos abordados.

A pesquisa exploratória exige do pesquisador grande habilidade e capacidade em obter do entrevistado as informações necessárias a atender ao objetivo da pesquisa. Ao mesmo tempo, deve estar atento para não induzir as respostas e percepções do entrevistado. Vencida essa etapa, o trabalho só terá sentido se o pesquisador conseguir ordenar as informações e analisá-las de forma a permitir que tenham significado para o leitor e contribuam para ampliar a *fronteira do conhecimento* a cerca do tema proposto.

Pode-se citar ainda, como fator limitador, o fato da pesquisa ter sido realizada exclusivamente com pequenos e médios supermercados de Caxias do Sul. A ampliação da área de abrangência da pesquisa poderia beneficiar o seu aspecto exploratório.

SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O conceito ECR é recente e ainda pouco difundido no ambiente acadêmico e empresarial. Ainda assim, os estudos nessa área deram origem a outras metodologias, como a *Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment* (CPFRR) – Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos. Que consiste em um conjunto de normas e procedimentos que permitem aos fabricantes e varejistas estabelecerem objetivos comuns de previsão de produção, vendas e reabastecimento das lojas. O planejamento e a colaboração constituem-se nas bases dessa metodologia. No Brasil, essa metodologia está sendo lançada, ensejando estudos no sentido de ampliar os conhecimentos a seu respeito, inclusive verificando em que pontos diferencia-se do ECR. Aliado à pesquisa teórica, pode-se realizar um estudo qualitativo para verificar como o aspecto da colaboração, que embasa tanto o ECR como o

CPFR, é entendido, assimilado e praticado pelos profissionais que atuam na cadeia de abastecimento.

O ECR pode ser estudado a partir de diferentes desdobramentos, possibilitando focar os aspectos relativos à área financeira a partir dos resultados obtidos com a implantação de uma ou outra de suas estratégias; pode ser analisado a partir da área de logística e, nesse caso, poderia ser desenvolvido um estudo de casos múltiplos em empresas que adotaram a estratégia da Reposição Eficiente, com o uso da reposição contínua, para avaliar o potencial de redução de custos e suas implicações; pode ser estudado a partir do enfoque da área da tecnologia da informação, onde as tecnologias habilitadoras passariam a ser o foco do trabalho, ou ainda, através da proposição para o desenvolvimento de um sistema simplificado capaz de atender às necessidades de uma ou mais estratégias do ECR.

O ECR pode também ser abordado pela área de *marketing*, permitindo estudos de caso, tanto na indústria como no varejo, para avaliar diferentes aspectos relacionados com as estratégias: sortimento eficiente, promoção eficiente e introdução eficiente de produtos. Nesse caso, inicialmente é preciso identificar empresas que estejam implementando uma ou mais dessas estratégias. Recomenda-se que o estudo recaia sobre apenas uma das estratégias.

Em relação ao processo de gerenciamento por categoria, pode-se desenvolver um modelo prescritivo para sua implantação, tomando-se por base uma empresa específica. Ainda em relação a esse processo, pode-se realizar estudos visando propor formas de simplificar as etapas da metodologia.

O ECR, na sua estrutura, faz interface com diferentes áreas de conhecimento, permitindo ao pesquisador inúmeras possibilidades a serem exploradas a partir da sua concepção inicial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS; RODRIGUES, Marly. **Supermercados: 40 anos de Brasil**. Projeto editorial Ícone Pesquisas de História e ABRAS. São Paulo: ABRAS, 1993.

ACNIELSEN. Gerenciamento por Categoria. **Uma Abordagem Conceitual e Prática: onde estamos?** São Paulo: 1999.

AGAS. Associação Gaúcha de Supermercados. **Ranking do Estado**. Disponível em: <<http://www.agas.com.br>>. Acesso em 20/09/02.

ALONSO, Ursula. Palestra Lógica e Estratégia. **Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS**. Banco de Dados: <http://www.abrasnet.com.br>

ALVES, Léia. Um por todos, todos por um. **Revista Automa Soft**. São Paulo, ano 5, n. 38, dezembro/2000.

AMBL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MOVIMENTAÇÃO E LOGÍSTICA Departamento de Operações Logísticas. São Paulo, **Revista Tecnológica**. Ano IV n. 39 Fevereiro 1999, 36 p.

ASSAF, Omar Ahmad. Metralhadora Giratória. **Revista Automação**. São Paulo, n. 67, p.12-14, maio/99.

ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL. Boletim Informativo. Gerenciamento de Categorias – Nova ferramenta para ampliar negócios. Ano 1, n. 1 1,2 p. maio 1999. **Revista SuperHiper**. São Paulo, ano 25. n. 285, maio 1999a

_____. Boletim Informativo. Reposição Contínua é a Chave para o Próximo Milênio. Ano 1, n. 5 1,2 p. Setembro 1999. **Revista SuperHiper**. São Paulo, ano 25. n. 289. setembro 1999b.

_____. Disponível em. <<http://www.ecrbrasil.com.br/>> acesso em 22/12/00.

AUN, Andréia. **Integration Consultoria Empresarial**. Disponível em: <[URL:http://www.integration.com.br/](http://www.integration.com.br/)> acesso em 14/07/01.

BALLOU, Ronald H.. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARBIERI, Tânia. **Aspectos do Problema de Distribuição no Setor de Calçados**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1986, 92 p.

BNDES, Relatório Setorial Hiper e Supermercados no Brasil. **BNDES**. Gerência Setorial de Comércio e Serviços, Dezembro, 1998.

BOOTH, Graham. **Gerenciando informações integradas para o varejo eficiente**. PriceWaterHouse Coopers. Banco de Dados Abras – Associação Brasileira de Supermercados. Endereço eletrônico. <http://www.abrasnet.com.br>

BOVET, David M. e THIAGARAJAN Sridhar. Logística Orientada para o Cliente. **Revista HSM**. São Paulo, n. 18, p 122-128, jan/fev.2000.

BOWERSOX, Donald J.; COOPER, M.B. **Strategic Marketing Channel Management**. New York: McGraw-Hill, 1992.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.. **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process**. New York: McGraw-Hill, 1996.

_____. **Logística Empresarial: processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J; STANK, Theodore P. Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics. **Journal of Business Logistics**, volume 21, n. 2, p.1-16, 2000.

BRITO, Denise. Promover Bem é Preciso. **Revista SuperHiper**, ano 25, n. 288, agosto, p. 16, 1999.

BROCKMAN, Beverly K; MORGAN, Robert M. The Evolution of Managerial Innovations in Distribution: What prospects for ECR? **International Journal Of Retail & Distribution Management**, volume 27, n. 10, p. 397-408, 1999. Proquest 06/06/02.

CAVANHA FILHO, Armando Oscar. **Logística: novos modelos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Pioneira: São Paulo, 1997.

COMEÇAR DE NOVO. **Revista Automação Comercial (AC)**. São Paulo, n. 41 p.28-35, março/97.

CORSTEN, Daniel. Implementing the New Logic of Consumer Value. In: CORSTEN, Daniel; JONES, Daniel. **ECR in the Third Millennium – Academic Perspectives on the future of the Consumer Goods Industry**. Brussels: ECR Europe Academic Partnership, 2000.

DAVIS, Stan; MEYER, Chrissopher. **BLUR a velocidade da mudança na economia Integrada**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE LA CHAMBRE, Philip. **Convergência entre Fornecedor e Varejista: foco no cliente**. PriceWaterHouse Coopers. Banco de dados Abras – Associação Brasileira de Supermercadistas. Endereço eletrônico <http://www.abrasnet.com.br>

DEMETERCO, Roberto. O Suporte da Automação ao Sucesso do ECR. **Revista SuperHiper**. São Paulo, ano 25, n. 285, 6 p. maio 1999.

DE PAULA, Lana. Fornecedores de Eficiência. **Revista Super Varejo**. São Paulo: ano II, n.13, p.19-21, março 2001.

DIAS, Silmara L. F. Gonçalves. Importância dos Canais de Distribuição na Indústria de Microcomputadores. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de & SILVEIRA, José G (Coord.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 36.

DIB, Jorge A. Parceria Necessário: Fornecedores e Supermercado. **Revista SuperHiper**. São Paulo, ano 21, n. 242, outubro 1995.

DORNIER et al. **Logística e Operações Globais**: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

ECR Brasil. **ABCosting** - Custeio Baseado em Atividades. São Paulo: 1998a.

_____. **EDI** - Aplicado A Cadeia de Abastecimento. São Paulo: 1998b.

_____. **Gerenciamento por Categoria**. São Paulo: 1998c.

_____. **Padronização**. São Paulo: 1998d.

_____. **Processos Financeiros**. São Paulo: 1998e.

_____. **Reposição Contínua de Mercadorias**. São Paulo, 1998f.

_____. **Visão Geral** - potencial de redução de custos e otimização de processos. São Paulo: 1998g.

_____. **Presente e Futuro**. São Paulo, 2000a.

_____. **Gerenciamento por Categoria** - Guia de Informações. São Paulo, 2000b.

_____. **Panorama do Gerenciamento por Categorias no Brasil**. São Paulo: 2001.

ECR Espanã. **Chaves Del Reaprovisionamento Eficiente** – EDI – Codificacion – RAL. Madri, 2000.

ECR Europe. **Category Management Best Practices Report**. Study Conducted by Roland Berger & Partners and The Partering group, Brussels, 1997.

ECR Italy Results – 1994-2000 – **Special Edition for ECR Europe Millennium Conference**. Turin, March 2000.

ECR Italy. **Demand Side Projects Results Management Summary Report**. Branded Grocery Producers – Modern Trade. Andersen Consulting and Kurt Salmon Associates. March, 1999.

ECR já mexe com as empresas. **Revista Automação Comercial (AC)**. São Paulo, n. 52 fev/98. Referência obtida via base de dados Associação Brasileira de Automação Comercial, 2000. Disponível na Internet.

http://www.eanbrasil.org.br/d03_serv/d031_revista_ac/ac_41/ac_52/ac52_capa1/2/3/4

ECR. Resposta Eficiente ao Consumidor. Referência obtida via base de dados **Associação Brasileira de Automação Comercial**, 2000. Disponível na Internet http://www.eanbrasil.org.br/d02_tecn/barcode_pg6_7_8.html

FERRAZ, Suzana. ECR a Vez dos Pequenos. **Revista SuperHiper**. São Paulo, n. 293, p.10-27, jan. 2000.

_____. Ranking 2001. **Revista SuperHiper**. São Paulo, ano 27, n 309, p.8-28 maio 2001.

GALASSO, Orivaldo; SIMÃO FILHO, José. Compromisso Total. **Revista SuperHiper**. Ano 25, n. 289, p. 6, setembro 1999.

GEISHECKER, Marry Lee. Tecnologia Melhora o ABC. **HSM Management**. São Paulo, ano 1, n. 5, p.18-22, nov./dez. 1997.

GILL, Lynn E.; ALLERHEILIGEN, Robert P. Co-operation in Channels of Distribution: Physical Distribution Leads Way. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 5, 1996.

HARA, Masahiro. **Custeio Baseado em Atividade**. PriceWaterHouse Coopers. Banco de Dados Abras- Assoc. Brasil. Supermercados. Endereço Eletrônico <http://www.abrasnet.com.br>

HARRIS, John; SWATMAN, Paula M.C; KURNIA, Sherah. Efficient Consumer Response (ECR): a survey of the Australian grocery industry. **Supply Chain Management.**, v. 4, n 1, p. 35-46, 1999.

HOFFMAN, Joyce M; MEHRA, Satish. Efficient Consumer Respons as a Supply Chain Strategy for Grocery Businesses. **International Journal of Service Industry Management.**, v 11, n. 4, p. 365-373, 2000.

HOGARTH-SCOTT, Sandra. Retailer-Supplier Partnerships: Hostager to Furtune or the Way Forward for the Millenium? **British food Journal**. v 101, n. 9, p. 668-682, 1999.

INTEGRATION CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Processos e Conceitos da Reposição Eficiente**. São Paulo, 2001a.

_____. **Processos e Conceitos do Gerenciamento por Categoria**. São Paulo, 2001b.

JOINT INDUSTRY PROJECT ON EFFICIENT CONSUMER RESPONSE – **Informe sobre la Administración de Categorías**. The Partnering Group, Inc. Washington.

JONES. Daniel T. Tesco.com: Delivering home shopping. **ECR Journal**. Summer, v. I, n. I, p. 37-43, 2001.

JONES, Daniel T.; SIMONS David. Future Directions for the Supply Side of ECR. In: CORSTEN, Daniel; JONES, Daniel. **ECR in the Third Millennium – Academic Perspectives on the future of the Consumer Goods Industry**. Brussels: ECR Europe Academic Partnership, 2000.

KAPLAN, Robert S. ; COOPER, Robin. **Custo e Desempenho**. São Paulo: Futura,2000.

- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.
- KURNIA, S.; Swatman, P.M.C.; SCHAUDER, D. Efficient Consumer Response: a Preliminary Comparison of US and European Experiences. **The 11th International Bled Electronic Commerce Conference**, Bled, Slovenia, p.126-143, jun. 8-10, 1998.
- KURT SALMON Associates. **Efficient Consumer Response**. Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, jan., 1993.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEWIS, Jordan D. **A Empresa Conectada**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAGGE, John F. **Logística Industrial**. São Paulo: Pioneira, 1997, p.1
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- MITCHELL, Alan. Extending ECR to the Consumer. **ECR Journal**. Summer, v. I, n. I, 2001.
- MOLDERO, Regina H. Vendas & Marketing. **Revista Distribuição**. São Paulo, nº 83, p.36-42, out/99.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOTÍCIAS. **Boletim da Associação ECR Brasil sobre Eficiência Empresarial**. Os Novos Desafios do Gerenciamento por Categorias. São Paulo, ano I, nº 2, p.1 nov. 2001.
- _____. De projeto isolado a ferramenta obrigatória. São Paulo, ano II, nº 4, p.2-3 julho 2002.
- NOVAES, Luiz F.C. Automação Comercial uma Visão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain). In: ANGELO, Cláudio F. (coord). **Varejo Modernização e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PAZ, Vitor. A Busca da Simplicidade. **Gazeta Mercantil (GM)**. Porto Alegre, p.6, fev. 2000.
- PELLEGRINI, Luca. The Reasons for the Success of ECR Europe. In: CORSTEN, Daniel; JONES, Daniel. **ECR in the Third Millennium – Academic Perspectives on the future of the Consumer Goods Industry**. Brussels: ECR Europe Academic Partnership, 2000.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. Os Caminhos da Lucratividade. **HSM Management**. São Paulo, ano 1, nº 1, 88 p. março/abril 1997.
- _____. A Hora da Estratégia. **HSM Management**. São Paulo, ano 1, nº 5, 6 p. Novembro/Dezembro 1997.

PRADO, Paulo H. M.; MARCHETTI, Renato Zancan. In ANGELO, Cláudio F.; SILVEIRA, José A.G. da (coord). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

PRADO, Raquel Manzo. Satisfação do Cliente: *mix* variado e certo. **Supermercado Moderno**. São Paulo, ano 33, nº 6, jun. 2002.

PRICEWATERHOUSE COOPERS - **Global Scorecard**. Disponível na Internet URL:<http://www.globalscorecard.net/>. Acesso em 14/07/01.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE CAXIAS DO SUL. Disponível no site: www.caxias.rs.gov.br/desenv_eco/eco_aspectos.php4. Acesso em 01/09/2002.

SEGRE, Lídia M; BASTOS, Roberto M. Modernização Produtiva nos Supermercados: a adoção de tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, nº 4, p.72-83, out/dez. 2000.

SEIFERT, Dirk. The Profit Impact of ECR Focus Information Logistics. In: ECR Australasia **Colaborative Planning Forecasting and Replenishment – How to create a supply chain advantage**. Bonn, Germany: Galileo Press GmbH, 2002.

SEIFERT, Dirk. Efficient Consumer Response as the Origin of CPFR. In: ECR Australasia **Colaborative Planning Forecasting and Replenishment – How to create a supply chain advantage**. Bonn, Germany: Galileo Press GmbH, 2002a.

SHARMA, Arun; GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. The Customer Satisfaction/ Logistics Interface. **Journal of Business Logistics**. volume 16, nº 2, 1995 – Proquest – 27/05/02.

SILVA, João Augusto Ramos e. Varejo Eletrônico Via Internet. In: ANGELO, Cláudio F. e SILVEIRA, José A.G. (coord). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOMOS Pequenos Contra as Multinacionais. **Pioneiro** - Diário e Integração da Serra. Caxias do Sul, p. 17, 17 de set. 2002.

SOUZA, Walter de. Ranking Abras 2002. **Revista SuperHiper**. São Paulo, ano 28, nº 320, p12-27, maio/2002.

STANTON, William J. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

STERN, Louis W. et al **Marketing Channels**. New Jersey: Aimon & Schuster Company, 1996.

_____. O Melhor Sistema de Distribuição. **HSM Management**. São Paulo, ano 1, nº 3, p. 28-32, julho/agosto 1997.

TAKAOKA, Hiroo & NAVAJAS, Farah. Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI): Vantagens para o Varejo. In: ANGELO, Cláudio Felisoni & SILVEIRA, José A.G. (Coord). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

WHITELEY, Richard; HESSAN, Diane. **Crescimento Orientado para o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WIKSTRÖM, Solveig. Consumers and Consumption in Transition. In: CORSTEN, Daniel; JONES, Daniel. **ECR in the Third Millennium – Academic Perspectives on the future of the Consumer Goods Industry**. Brussels: ECR Europe Academic Partnership, 2000.

WOOD JR., Thomaz; ZUFFO, Paulo K. *Supply Chain Management*. In: **Revista de Administração de Empresas**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v.38, n 3, jul/set.1998.

Anexo A - Roteiro da Entrevista

1 GERENCIAMENTO DE DEMANDA

1.1 Sortimento Eficiente de Produtos

- Planejamento do sortimento para atender às necessidades do consumidor-alvo.
- Capacidade de implementação efetiva/eficiente do plano de sortimento.
- Disposição dos produtos na área de vendas com base no modelo de compra do consumidor-alvo.
- Nível de avaliação da eficiência dos sortimentos para os objetivos estabelecidos juntamente com os parceiros comerciais.

1.2 Promoção Eficiente de Produtos

- Desenvolvimento de programas promocionais estratégicos, em conjunto com parceiros comerciais, consistente com os objetivos da categoria.
- Capacidade de implementação do plano promocional.
- Avaliação das promoções em relação aos objetivos estabelecidos.

1.3 Introdução Eficiente de Produtos

- Estratégias de introdução de novos produtos alinhadas às necessidades do negócio e de cada categoria.
- Seleção e planejamento de produtos específicos a serem introduzidos.
- Avaliação da introdução de acordo com a estratégia definida.

2 GERENCIAMENTO DE ABASTECIMENTO

2.1 Reposição Eficiente de Produtos

- Estratégia alinhada ao princípio do Gerenciamento de Abastecimento para maximizar a disponibilidade do produto no ponto de venda.
- Reabastecimento contínuo com base na demanda do consumidor quantificada no ponto de venda.

- Ordens automatizadas para reestocar a loja e emitir novo pedido ao fornecedor, substituindo a contagem manual.

3 FERRAMENTAS DE SUPORTE

3.1 Dados Comuns e Padrões de Comunicação

- Utilização de código de barras para identificação dos *pallets* e produtos de acordo com o sistema EAN.
- Utilização de Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) entre parceiros comerciais.
- Utilização de padrões de comunicação eletrônica, intranet e internet para comunicação de dados e informações entre parceiros comerciais, usando protocolos globais de envio de mensagens.

3.2 Quantificação do Valor

- Uso de técnicas do ABC para verificação dos custos e correlação com a agregação de valor nas suas áreas de origem (atividade), fornecendo suporte à tomada de decisão.
- Utilização de outros métodos de quantificação de valor capazes de analisar as decisões empresariais em termos de valor agregado e custo para os consumidores e para a empresa.

4 ASPECTOS GERAIS

4.1 Aspectos Estruturais, Organizacionais e Culturais

- Estrutura organizacional, políticas de RH e cultura organizacional adequada a atender às necessidades do Gerenciamento de Demanda e Gerenciamento de Abastecimento.
- Sistemas de informação adequados a atender às necessidades do Gerenciamento de Demanda e Gerenciamento de Abastecimento.

4.2 Outras Estratégias adotadas pelo Setor

- Planos e estratégias com o objetivo de criar valor para o consumidor e/ou viabilizar a empresa.