

# **O ECR (*EFFICIENT CONSUMER RESPONSE*) NO CONTEXTO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO ATACADO**

Márcia Maria Penteado Marchesini

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Departamento de Engenharia de Produção (DEP)

Mário Otávio Batalha

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Departamento de Engenharia de Produção (DEP)

Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Departamento de Engenharia de Produção (DEP)

## **Abstract:**

Ahead of the difficulties found for wholesale to consolidate its participation and its importance as member of the distribution channel, a reorganization process is observed currently that represents opportunities and necessities of change with the objective to create and/or to keep sustainable competitive advantages. In this process, it is identified the search for better forms of coordination between agents distribution channel that bring improvement in the efficiency and the effectiveness of its activities. In an effort of characterization of the wholesale, it can be cited that it presents accented concentration degree and greater specialization in grocery products and there was an increase of its participation in the distribution channel. ECR (Efficient Consumer Response) can bring improvements in the coordination and its degree of diffusion in the wholesale sector tends to increase in the medium or long stated period. It is concluded that this diffusion presents greater difficulties to the wholesale in comparison of retail.

**Key-words:** wholesale, reorganization; ECR (Efficient Consumer Response)

**Tema:** Gestão da Cadeia de Suprimento (Área Temática: Gestão da Produção)

## **1. Introdução**

Ao longo dos últimos anos, notou-se o aumento do poder de barganha do setor varejista diante das outras empresas participantes do canal de distribuição. Esse poder ocorre, por exemplo, através da introdução de marcas próprias no mercado e da imposição das condições específicas de fornecimento tanto às indústrias quanto aos atacadistas. O expressivo poder do varejo no canal é condicionado pela tendência de elevação gradativa do grau de concentração do varejo. Além disso, pôde-se observar a influência da globalização em tal nível de concentração, pois grandes grupos estrangeiros adquiriram varejistas nacionais, passando a deter acentuadas fatias de mercado (PARENTE, 2000).

Em relação mais especificamente ao setor atacadista, que é o foco deste artigo, previa-se na década de 1980 que o papel e a importância deste setor diminuiria ou, até mesmo, desapareceria devido à mencionada concentração de grandes cadeias varejistas e à tentativa da indústria em realizar sua própria distribuição. De acordo com ALCÂNTARA (1997), tal previsão não se confirmou em função da heterogeneidade de formatos do varejo no Brasil (a existência de inúmeras lojas de pequeno e médio porte inviabiliza o atendimento direto da indústria, o que traz a necessidade da atuação do atacado), da modernização da administração do atacado (com a sua profissionalização, muitas restrições impostas pela administração familiar foram ultrapassadas) e do aproveitamento de novas possibilidades de atuação do atacado. Nestas novas formas de atuação, destaca-se a estratégia de postergação de produto e/ou de tempo, em que se adia, respectivamente, a configuração final do produto e a sua localização até o momento em que o pedido do consumidor é recebido, possibilitando a diminuição dos riscos associados à posse do inventário e às especificações impostas pelo consumidor.

Observa-se também que o atacado está passando por um processo de reestruturação, constituído por diversas oportunidades e, até mesmo, necessidades de mudança, que pode levar à confirmação de sua importância como membro do canal de distribuição, e assim, a criação e/ou a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Dentre essas mudanças, insere-se a busca por melhores formas de coordenação dos diferentes elos da cadeia de suprimento que possibilitem aumento da eficiência e da eficácia de toda a cadeia e não de somente um determinado elo. Tal busca pode ser propiciada pelo *Supply Chain Management* (SCM) ou, no âmbito do canal de distribuição, o *Efficient Consumer Response* (ECR).

O objetivo deste artigo envolve a apresentação e a discussão dos principais elementos de mudança que estão afetando o setor atacadista, dando maior ênfase à análise das possibilidades de maior difusão do conceito de ECR no atacado. Na primeira seção do artigo, serão apresentados as características do atacado tais como suas funções, sua participação no canal de distribuição, o nível de concentração do setor e sua especialização na distribuição de produtos de mercearia básica (notadamente os alimentícios, os de higiene e os de limpeza). Na segunda seção, haverá a apresentação do processo de reestruturação que está afetando o atacado, evidenciando oportunidades e necessidades de mudança. A terceira seção abordará a filosofia de gestão ECR, identificando os objetivos, os benefícios e as estratégias da sua implantação, bem como os processos e as tecnologias envolvidas. A quarta seção analisará as possibilidades de maior difusão do ECR no setor atacadista, salientando as suas principais dificuldades. Finalmente, na conclusão, serão analisadas as possibilidades de difusão do ECR no atacado e no varejo.

## **2. O Panorama do Atacado**

Esta seção abordará as principais características do setor atacadista, como suas funções no canal de distribuição, os diferentes tipos de atacado, a acentuada concentração do setor e a especialização na distribuição de produtos de mercearia básica.

### **2.1. Definição, funções e tipologia do atacado**

Atacado é todo estabelecimento que comercializa mercadorias com varejistas e outros comerciantes, para uso industrial, institucional ou comercial, mas não vende em quantidades significativas para os consumidores finais (ALCÂNTARA, 1997).

A função dos atacadistas está relacionada ao fornecimento de variedade e de quantidade de produtos desejados pelos varejistas e, simultaneamente, à simplificação do trabalho da indústria. As atividades do atacado são uma das mais complexas dentro do canal de distribuição. Sua função básica é a de coordenar a produção e o consumo, de forma a combinar demandas heterogêneas com suprimentos heterogêneos. Por um lado, existem fabricantes interessados em vender toda a sua linha de produtos e, de outro, varejistas interessados em oferecer múltiplas marcas e linhas de produto aos consumidores finais.

No caso específico da indústria, o atacado desempenha as funções de cobertura de mercado, vendas, armazenagem do inventário, processamento de ordens de compra de qualquer volume, pesquisa de mercado e serviço ao consumidor. Já no caso do varejo, o atacado pode propiciar disponibilidade de produtos, sortimento conveniente, quantidade de produto adequada à necessidade, crédito e financiamento, consultoria e suporte técnico.

Existem três tipos básicos de atacadistas (BOWERSOX e COOPER, 1992):

- Atacadistas Comerciais: compram e vendem mercadorias, assumindo a posse e os riscos associados aos produtos que comercializam. Conforme a abrangência de suas funções, há a seguinte subdivisão:

- Distribuidor Pleno: realiza todas as funções de marketing e de distribuição de forma a exercer a posse do produto, a estocagem, o transporte, manter uma equipe de vendas para o atendimento ao varejo, financiar a venda e comunicar informações do mercado à indústria e ao varejo. Como exemplo, tem-se o Atacado Martins.
  - Atacadistas Especializados: são especializados em todos os aspectos da distribuição física dos produtos, desde a indústria até a gôndola do varejo.
  - Atacadistas de Balcão e Auto-serviço: não realizam vendas a crédito nem entrega. São exemplos de auto-serviço o Makro e o Ciro Atacadista.
  - Atacadistas Volantes: vendem os produtos estocados no veículo, sendo que os motoristas realizam a venda e a entrega, podendo ou não ter a posse do produto. Como exemplo, citam-se os atacadistas que lidam com cigarros e produtos alimentícios perecíveis.
  - Atacadistas de Mala Direta: realizam todas as funções, mas não a da venda pessoal, já que as vendas são efetuadas a partir de catálogos enviados aos varejistas.
- Distribuidores Industriais: vendem como representantes de outras empresas, mas não assumem a posse dos produtos.
- Filiais de Vendas do Fabricante ou Escritório de Vendas: atuam como atacadistas comerciais mas são de propriedade da indústria.

## 2.2. Caracterização do setor atacadista

A tabela 1 mostra o faturamento do setor atacadista, bem como a sua participação no canal de distribuição (preço de atacado é o valor de venda dos produtos do atacado para o varejo, enquanto que o preço de varejo é o valor estimado da venda efetuada pelo varejo com *mark-up* de 25%):

**Tabela 1:** Faturamento do atacado e participação no canal de distribuição

INDICADOR		2001	2002
Faturamento bruto do setor	A preço de atacado	R\$ 35 bilhões	R\$ 42,1 bilhões
	A preço de varejo	R\$ 43,8 bilhões	R\$ 52,8 bilhões
Vendas do canal de distribuição		R\$ 100,7 bilhões	R\$ 115,8 bilhões
% do atacado nas vendas do canal de distribuição (a preço de varejo)		43,50%	45,60%

Fonte: adaptado da REVISTA DISTRIBUIÇÃO (2003)

A partir dos dados da tabela 1, pode-se observar um crescimento real do faturamento do atacado da ordem de 11% entre 2001 e 2002. Percebe-se também um aumento da participação do atacado no canal de distribuição, o que é revelado através do aumento da percentagem do faturamento bruto do atacado sobre as vendas do canal de distribuição (de 43,5% para 45,6%).

É importante destacar que a melhoria no desempenho do atacado ocorreu em função do aproveitamento de oportunidades surgidas a partir da proliferação das lojas de vizinhança e do varejo independente, os quais tentam concorrer com as grandes cadeias varejistas. Desse modo, os resultados dos esforços do pequeno e médio varejo nessa competição são influenciados fortemente pelo desempenho das atividades do atacado.

Além disso, o setor atacadista é muito concentrado, pois as vinte maiores empresas são responsáveis por R\$ 10,9 bilhões, o que representa 73,3% do faturamento da amostra de 205 empresas. Tal grau de concentração pode ser visto através da tabela 2:

**Tabela 2:** Ranking das 10 primeiras empresas

<b>Posição</b>	<b>Empresa</b>	<b>Estado</b>	<b>Faturamento Bruto (R\$)</b>
1	Makro	SP	2.818.728.229
2	Atacadão	SP	2.258.451.715
3	Martins	MG	1.664.448.749
4	Arcom	MG	900.337.390
5	Atacado Vila Nova	SP	392.552.000
6	Peixoto	MG	383.094.101
7	TAMBASA (Tecidos Miguel Bartolomeu)	MG	314.141.778
8	Zamboni Distribuidora	MG	259.288.119
9	Pastificio Santa Amália	MG	223.563.193
10	União Com. Imp. Exp	MG	219.177.784
<b>Faturamento das 10 maiores</b>			R\$ 9,4 bilhões
<b>Faturamento da amostra</b>			R\$ 14,958 bilhões
<b>Participação das 10 maiores</b>			62,8%
<b>Participação das 20 maiores</b>			73,3%

Fonte: adaptado da REVISTA DISTRIBUIÇÃO (2003)

Outra constatação envolve o fato de o setor ser mais especializado em produtos de mercearia básica, já que os produtos alimentícios, de higiene e de limpeza representam 65,5% do faturamento do setor. É importante notar a expressiva participação dos produtos alimentícios no faturamento do setor, que é de aproximadamente 37%.

Convém salientar que, das 205 empresas analisadas, 40 responderam que também atuam como broker, varejista e/ou operador logístico.

No que se refere aos formatos de atacado existentes, observa-se que o atacado de entrega é ainda o predominante no setor (cerca de 61% da amostra), mas o atacado de auto-serviço, que atualmente representa cerca de 36% da amostra, está sofrendo maior difusão

em detrimento do formato de entrega. O atacado de balcão é o menos significativo do setor, pois representa cerca de 3% da amostra (REVISTA DISTRIBUIÇÃO, 2003).

### 2.3. O processo de reestruturação do atacado

Atualmente, o atacado está passando por um processo de reestruturação, que visa consolidar sua importância no canal de distribuição e, portanto, buscar vantagens competitivas sustentáveis. Esse processo é constituído por diversas tendências que representam oportunidades e, até mesmo, necessidades de reformulação para que se torne eficiente e eficaz em sua atuação (ALCÂNTARA, 1997; REVISTA DISTRIBUIÇÃO, 2001-2002):

- ❑ Fortalecimento das operações centrais: o atacado deve concentrar seus esforços no fortalecimento da sua missão central, terceirizando, assim, operações marginais e podendo tornar especialistas na distribuição de linhas de produto específicas;
- ❑ Exploração de novos mercados: há a necessidade e a oportunidade de exploração de mercados internacionais pelo atacado no contexto do processo de globalização da economia;
- ❑ Compromisso com a qualidade: o atacado tem a função de garantir a qualidade através da avaliação e da seleção de fornecedores;
- ❑ Orientação ao suporte mercadológico: o setor atacadista deve auxiliar fornecedores e varejistas no desenvolvimento de programas de marketing mais efetivos;
- ❑ Utilização de marcas próprias: o atacado pode adotar a estratégia de desenvolvimento de marcas próprias, que podem trazer a fidelização dos clientes à loja (por meio do reforço de sua imagem) e a possibilidade de oferecer produtos com qualidade e custos mais baixos do que os das marcas tradicionais. O objetivo fundamental desta estratégia envolve a busca pela criação e/ou manutenção de vantagem competitiva sustentável;
- ❑ Marketing de nichos: o atacado tem a oportunidade relativa à concentração dos esforços na distribuição de produtos especializados ou de categorias únicas de produtos;
- ❑ Realizando mais com menos: a adoção de novas tecnologias possibilita reduzir custos, aumentar produtividade, melhorar o gerenciamento das informações e o serviço ao consumidor;
- ❑ Profissionalização da administração do atacado: isso permite a superação de diversos entraves advindos da administração familiar e, portanto, maior desenvolvimento empresarial;
- ❑ Surgimento de novos formatos de atuação do atacado (modelos mais eficientes): o atacado não pode ser simplesmente um intermediário na distribuição, mas prestar serviços à indústria e/ou ao varejo, de forma a agregar valor ao produto, a focar seus esforços na redução de custos e no aumento da produtividade. Dentre as novas possibilidades de formatos, destacam-se as seguintes:
  - **Distribuidor Especializado por Categoria (DEC)**: formato em grande evolução no segmento de higiene e beleza;
  - **Broker**: não tem a posse dos produtos; especialista que se responsabiliza por todo o atendimento ao cliente da indústria que representa, sendo suas atividades voltadas ao marketing e às vendas dos produtos;
  - **Operador logístico**: não tem a posse dos produtos e presta serviços logísticos para a indústria, tais como o recebimento de mercadorias, a paletização, a movimentação, a formação de kits ou empacotamento, o armazenamento, a separação, a reembalagem, o carregamento, o *cross-docking*, a roteirização, a

entrega, o gerenciamento de estoques e de transportes e o processamento de pedidos. É interessante notar a oportunidade advinda com a adoção do comércio eletrônico entre indústria e varejo, pois o atacado pode voltar-se à prestação de serviços logísticos que sustentem tal adoção;

- **Atacado/distribuidor com lojas de supermercado.**

- “Era da colaboração”: o atacado deve ter um relacionamento melhor e mais próximo com seus fornecedores e clientes. A relação deve ser sólida e de confiança para que haja a troca de informações;
- Maior difusão das filosofias do SCM (Supply Chain Management) e do ECR: a otimização dos esforços na busca por efetividade depende não somente de ações internas à empresa, como também ações de todo o canal de distribuição ou de toda a cadeia de suprimento;

A maior difusão dos conceitos de SCM e de ECR implica em outras tendências que viabilizam a sua adoção e o seu desenvolvimento, algumas das quais estão enumeradas a seguir:

- Sistema de distribuição “puxado” ao invés do “empurrado”: há a necessidade de a distribuição ser realizada conforme a demanda real do mercado e não a previsão de demanda, a qual ocasiona altos níveis de estoque;
- Formas convencionais de abastecimento serão substituídas pela reposição contínua e pela operação do *cross-docking*: o atacado deve adotar estratégias de reposição e sistemas logísticos mais eficientes, como a reposição contínua e o *cross-docking*. O Gerenciamento por Categoria busca o estabelecimento de um limite e a simplificação da variedade de produtos comercializados com base na preferência dos consumidores. Cada categoria de produtos é tratada como uma unidade de negócios: possui estratégias e objetivos específicos. A Reposição Contínua de Produtos é o compartilhamento de informações sobre as vendas reais, sendo estas comparadas com a previsão de demanda estabelecida entre os agentes para a realização do cálculo da reposição. Este processo propicia o aumento da disponibilidade de produtos nos pontos de venda, a redução dos estoques, diminuição dos custos de gestão de pedidos e dos custos relativos a manuseio de produtos, a erros e a retrabalhos, dentre outros. No *cross-docking*, os produtos não são armazenados e há separação de produtos e posterior consolidação de cargas para cada cliente, a partir do recebimento de produtos de vários fabricantes (transporte de cargas completas – dos fabricantes até o depósito e do depósito até os varejistas -, redução do manuseio dos produtos – não são armazenados -, uso mais eficiente da área de carregamento).
- Padronização de equipamentos e de processos: o atacado deve estabelecer padrões para eliminar especificidades da logística. A padronização pode englobar paletes, docas de recebimento e veículos e objetiva propiciar maior eficiência nas operações logísticas (evitar retrabalhos e investimentos em equipamentos específicos ou superdimensionados);
- Tendência para o desaparecimento da negociação no final do mês com a indústria: a maior difusão dos conceitos de SCM e ECR no atacado ocasionará reversão da prática de negociação no final do mês em direção do cumprimento de entregas pré-estabelecidas, ou seja, com maior frequência. Salienta-se que, no período de alta inflação, o atacado buscava comprar grandes volumes nos momentos de “virada” de tabela (ocasionava grandes estoques). Os descontos de final de mês ainda são praticados pela indústria para alcançar metas de vendas estabelecidas, o que representa um entrave àquela reversão;

- ❑ Utilização de TI (Tecnologia de Informação): especialmente o EDI (Troca Eletrônica de Dados), que possibilitem compartilhamento de informações, operações mais eficientes e um relacionamento mais próximo entre as empresas e;
- ❑ Automação do processo de vendas: o atacado pode adotar diversas tecnologias no processo de vendas, como os computadores de mão ou *palmtops*. Tal adoção pode possibilitar a agilização do envio de informações entre cliente e empresa, redução dos erros em pedidos, economia de papel (talões de pedidos, de fax e de catálogos) e de ligações telefônicas, fidelização do cliente através do atendimento personalizado (é mais fácil fazer ofertas casadas ou vendas promocionais com mais informações disponíveis), pesquisa de preços da concorrência, obtenção de dados atualizados sobre preços e disponibilidade das mercadorias em depósito. Nesse sentido, o vendedor deixa de ser um simples “tirador de pedidos” para ser gestor de negócios;

### **3. A Filosofia de Gestão ECR (*Efficient Consumer Response*): objetivos, benefícios e estratégias**

Em convergência à direção do processo de reestruturação analisado na seção anterior, LAMBERT e COOPER (2000) revelaram que há um emergente paradigma de gestão empresarial baseado no fato de as empresas não mais competirem apenas entre si de forma isolada ou individual, mas sim através das diversas cadeias de suprimento nas quais estão inseridas. Assim, ao invés da visão tradicional de uma empresa competindo com outra, o novo espaço de competição está se deslocando para as cadeias de suprimento.

Quando a busca por essa posição competitiva mais defensável se desloca mais especificamente para o canal de distribuição, algumas empresas do setor de mercearia básica (alimentos, higiene, beleza e limpeza), juntamente com empresas supermercadistas e atacadistas, passaram a buscar no movimento ECR (*Efficient Consumer Response*, ou Resposta Eficiente ao Consumidor) a base para o desenvolvimento de relacionamentos mais adequados a esse novo ambiente competitivo.

Os principais fatores que impulsionaram o surgimento de novos mecanismos de coordenação baseados na cooperação, em que se inclui ECR, são a crescente concorrência entre os elos do canal de distribuição e, assim, a diminuição das margens; a consolidação do varejo; a crescente globalização dos mercados; a presença de um consumidor mais exigente em relação a preços, ao atendimento oferecido e à prestação de serviços de qualidade; a intensificação do uso da tecnologia de informação; e a evolução do conceito de marketing (ALCÂNTARA, 1997; FLEURY *et al*, 2000; PARENTE, 2000).

O ECR pode ser considerado uma estratégia de gestão que almeja a melhoria da eficiência do canal de distribuição como um todo em detrimento da eficiência individual dos seus elos, a redução de custos nas operações interorganizacionais e o alcance da satisfação do consumidor final. Para tanto, tornam-se necessários a simplificação, a padronização e a racionalização dos processos, a troca de informação entre os agentes da cadeia, o foco na busca pela oferta de maior valor agregado ao consumidor final, a substituição da filosofia “ganha-perde” (a qual está baseada em relações adversárias entre os elementos da cadeia) pela filosofia “ganha-ganha” (que, por sua vez, está baseada no compartilhamento dos ganhos entre todos os elos da cadeia), a obtenção e a disponibilização de informações exatas e rápidas (GHISI, 2001).

ECR BRASIL (1998) destaca alguns benefícios advindos com a implementação do ECR nos diferentes agentes do canal de distribuição. No que tange aos atacadistas, aos varejistas e às indústrias, é possível observar uma redução de estoques, um melhor conhecimento do consumidor, uma redução no tempo de reabastecimento de mercadorias, uma redução nos custos operacionais e administrativos e nos custos de transação, um aumento nas vendas, dentre outros. Em relação aos varejistas, há uma maior lealdade dos consumidores e um melhor mix de produtos nas gôndolas. E os benefícios para os

consumidores envolvem um maior sortimento de produtos e conveniência, serviços mais eficientes, produtos a melhores preços, produtos mais frescos e de melhor qualidade e facilidade na obtenção de todos os produtos de que necessitam.

O ECR está fundamentado em quatro estratégias, em dois processos-chave (Gerenciamento por Categoria e Reposição Contínua de Produtos) e em uma série de tecnologias que lhe sustentam (KURT SALMON, 1993; DIB, 1997; KURNIA *et al.*, 1998; ECR BRASIL, 1998). As estratégias são descritas a seguir, bem como os processos e as tecnologias associados:

□ Reposição Eficiente de Produtos:

A finalidade desta estratégia é a otimização do tempo e do custo do sistema de reposição de forma a viabilizar a colocação do produto certo, no local certo, no momento certo e da maneira mais eficiente possível. A implementação de tal estratégia depende fortemente dos dois processos Reposição Contínua e Gerenciamento por Categorias, além das tecnologias representadas pelo código de barras, EDI, *cross-docking*, entrega direta em loja, pedido ordenado por computador e método de custeio ABC. Essas tecnologias proporcionam a automação do ciclo de reposição.

□ Sortimento Eficiente de Produtos:

Esta estratégia almeja a otimização do mix de produtos e dos níveis de estoques nas lojas (sua utilização e seus espaços) e, portanto, o aumento das vendas e do giro de estoque. O processo de fundamental importância é o Gerenciamento por Categorias, apoiado pelas tecnologias código de barras, EDI e custeio ABC. ORDUÑA (1999) expõe que o resultado final desta estratégia é uma oferta variada, atrativa e adequada de produtos aos consumidores finais, atendendo à restrição de espaço das gôndolas.

□ Promoção Eficiente de Produtos:

Objetiva-se a otimização do planejamento e do gerenciamento das promoções, de forma que os ganhos obtidos com a promoção sejam compartilhados entre os elementos do canal. São estabelecidos descontos contínuos entre os elos, simplificando os acordos promocionais. O processo-chave para esta estratégia é o Gerenciamento por Categorias e as tecnologias necessárias são o código de barras, o EDI e o custeio ABC.

□ Introdução Eficiente de Produtos:

Busca-se a maximização da eficácia do desenvolvimento e da introdução de novos produtos, otimizando os investimentos. Para tanto, é necessário identificar as oportunidades de mercado através da visão do cliente final. O processo de vital importância para esta estratégia é o Gerenciamento por Categorias e as tecnologias necessárias são o código de barras, o EDI e o custeio ABC.

#### **4. A tendência de maior difusão do ECR no setor atacadista**

De acordo com GHISI (2001), em sua pesquisa de campo que realizou estudos de caso com dois atacadistas de grande porte, os motivos que os influenciaram na implementação do ECR foram a busca pela melhoria da eficiência da gestão de estoques e da reposição de mercadorias (evitar a falta e o excesso de produtos, o que implica na redução dos estoques e da quebra de produtos), a redução dos custos, a necessidade de melhor conhecimento sobre o funcionamento do ECR, a busca pela melhoria dos serviços e das operações entre empresas, melhoria no relacionamento com fornecedores e clientes.

Além disso, os principais ganhos reais obtidos em tais empresas atacadistas foram a redução de estoque e de custos operacionais, a redução da falta de produtos, o aumento das vendas, a melhoria em termos de padronização de processos e de sistemas de informação, a redução do tempo das atividades e a agilidade nos processos de compra e recebimento de produtos.

Como exposto pela autora, as iniciativas na adoção do ECR tiveram origem no âmbito interno às empresas. Sendo assim, pode-se inferir que os atacadistas observaram a

necessidade da implementação e, por sua própria iniciativa, resolveram utilizar essa filosofia de gestão que abrange todo o canal de distribuição. Isso porque os ganhos dessa estratégia de gestão somente serão otimizados se houver a participação e o engajamento de todo o canal de distribuição específico a cada empresa. Isto é, a efetividade das estratégias de uma empresa em relação ao ECR depende não somente das ações internas, mas também de seus fornecedores e clientes. Nesse contexto, os atacadistas analisados visualizaram a necessidade de acompanhar o canal em termos de novas ferramentas e tecnologias. Destaca-se que GHISI (2001) relatou os desejos dos varejistas, estudados em sua pesquisa, em relação à melhoria do serviço de seus fornecedores em termos de padronização de cargas e de expedição de mercadorias, abrangendo, portanto, eficiência nas operações logísticas. A partir dessa constatação, pode-se inferir que a busca pela eficiência depende também dos esforços externos à empresa, o que é congruente à tendência da adoção do ECR pelo atacado defendida neste artigo.

Vale destacar que as expectativas dos atacadistas referentes à melhor utilização dos veículos e ao aperfeiçoamento da variedade de produtos remetem ao processo de reestruturação, exposto anteriormente, sobre a maior utilização da operação de *cross-docking* e a especialização das atividades do atacadista.

No entanto, é importante afirmar que a maior difusão do ECR no atacado ocorrerá no médio ou longo prazo. GHISI (2001) observou a necessidade de um maior envolvimento de indústrias, atacadistas e varejistas em tal estratégia de forma a possibilitar a maximização dos ganhos obtidos. Em particular, os atacadistas são vistos como os menos preparados para o envolvimento, no curto prazo, com o ECR. Como dificuldades atuais relatadas pela pesquisadora, inserem-se as barreiras culturais, a resistência a mudanças, a falta de informação sobre o ECR e sobre seus reais benefícios, as restrições tecnológicas (inclusive a existência de sistemas inadequados), a prática das "compras de oportunidade" ou as compras do final de mês (que dificulta o cumprimento de acordos pré-estabelecidos necessários ao ECR), o predomínio do comportamento adversário entre as empresas e a resistência dos varejistas de grande porte no compartilhamento de informações.

Por fim, nota-se que o nível de engajamento do atacado em relação ao ECR aumentará à medida que os conceitos dessa filosofia de gestão se tornarem mais difundidos no meio empresarial, já que sua participação será incentivada também pelo envolvimento de indústrias e de varejistas, além da conscientização interna.

## **5. Conclusão**

Embora haja uma crescente difusão do conceito de ECR junto aos atacados, é no varejo que esta mesma difusão vem acontecendo mais rapidamente. Assim, parece oportuno analisar os motivos que podem levar a esta diferença de velocidade na adoção desta tecnologia.

Para tanto, serão analisados somente os agentes primários dos dois tipos tradicionais de canais de distribuição. Embora importantes, os agentes de apoio ao canal não serão analisados. Os produtos de mercearia básica podem ser distribuídos através de um canal cujos elos são a indústria, o atacado e o pequeno/médio varejo. Estes mesmos produtos podem ser comercializados diretamente pela indústria aos grandes varejistas. Dessa maneira, os clientes preferenciais do atacado são os pequenos e médios varejistas, pois seria inviável a indústria suprir os inúmeros pontos-de-venda varejistas desse porte. Sendo assim, a maior difusão do ECR no atacado é fortemente influenciada pelas características das empresas varejistas de pequeno/médio porte.

Notam-se maiores entraves ao desenvolvimento do ECR nos pequenos e médios varejistas do que nos grandes varejistas. A falta de capital aliada a baixa capacitação gerencial justificam em grande parte as causas destas dificuldades.

Esta situação permite supor que a difusão do ECR junto aos pequenos e médios varejistas atendidos pelos atacadistas dar-se-á mais lentamente do que no caso onde a indústria fornece diretamente às grandes redes varejistas. O grande varejo apresenta condições mais favoráveis à adoção e à implantação do ECR, mas como, de forma predominante, ele não é atendido pelo atacado (possui relação direta com a indústria), esse não é estimulado à implantação desta filosofia. Assim, a maior participação do atacado na filosofia ECR depende de iniciativa própria e/ou de incentivo dos pequenos e médios varejistas, os quais encontrariam dificuldades na sua implantação.

Tais constatações são confirmadas pelo fato de que existe um claro predomínio de grandes varejistas no Movimento ECR Brasil, em detrimento de poucos pequenos/médios varejistas e atacadistas. No entanto, existem casos pontuais de pequenos e médios varejistas que estão implantando a filosofia ECR e, assim, seus fornecedores atacadistas também seriam incentivados a se engajarem de forma a acompanhar o canal em termos de novas estratégias de gestão cujos resultados dependem da participação de todos os elos.

Conclui-se portanto que, no momento atual, a difusão do ECR no atacado é dificultada em comparação ao varejo, em especial o de grande porte. Entretanto, à medida que a importância do ECR na melhoria da eficiência e da eficácia das atividades de todo o canal de distribuição for reconhecida pelos pequenos/médios varejistas e pelos próprios atacadistas deverá haver um aumento do grau de difusão no atacado.

## 6. Referências bibliográficas

- ALCÂNTARA, R. L. C. (1997) “A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria”. Tese de doutorado, EAESP / Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- BOWERSOX, D. J. & M. B. COOPER (1992) “*Strategic marketing channel management*”. McGraw-Hill, New York.
- DIB, J. (1997) “*Efficient Consumer Response (ECR): uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa*”. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 32, n.2, pp. 14-22, abr/jun.
- ECR BRASIL (1998) “ECR Brasil – visão geral. Potencial de Redução de Custos e Otimização de Processos”. ECR Brasil, 175p.
- FLEURY, F. P.; P. WANKE e K. F. FIGUEIREDO (Org.) (2000) “Logística Empresarial: a perspectiva brasileira”. São Paulo. Editora Atlas.
- GHISI, F. A. (2001) “A implementação do ECR (*Efficient Consumer Response*) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso”. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar, São Carlos.
- KURNIA, S.; P. M. C. SWATMAN e D. SCHAUDER (1998) “*Efficient Consumer Response: a preliminary comparison of US and European experiences*”. *The 11<sup>th</sup> International Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia*, pp. 126-143, jun. 8-10.
- KURT SALMON Associates (1993) “*Efficient Consumer Response. Enhancing consumer value in the grocery industry*”, janeiro.
- LAMBERT, D. M. e M. C. COOPER (2000) “*Issues in Supply Chain Management*”. *Industrial Marketing Management*, vol.29, p.65-83, NY.
- PARENTE, J. (2000) “Varejo no Brasil”. São Paulo, Editora Atlas, São Paulo.
- REVISTA DISTRIBUIÇÃO (2001-2002): artigos selecionados dos anos de 2001 e 2002.
- REVISTA DISTRIBUIÇÃO (2003) Ranking 2003. Revista Distribuição, abril.