

O SURGIMENTO E A DIFUSÃO DO *EFFICIENT CONSUMER RESPONSE (ECR)* NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Flávia Angeli Ghisi

Universidade Federal de São Carlos -Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção
Rua João Mangabeira, 255 Bairro Sumarezinho CEP:14055-290 Ribeirão Preto/SP

Andrea Lago da Silva

Universidade Federal de São Carlos -Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção
Rodovia Washington Luís, Km 235 – Caixa Postal 676 CEP: 13565-905 São Carlos/SP

ABSTRACT

The Efficient Consumer Response (ECR) is a supply chain management tool that attempts to optimize supply chain performance by coordinating the collaborative efforts of trade associations. The ECR coordinates the interchange of information between manufactures and suppliers, provides for the establishment of products flow and on-time, inter-organizational information. By utilizing ECR concepts, organizations can eliminate inefficiencies, excessive costs and non-value added costs throughout the supply chain.

ECR was first introduced in the US grocery industry in 1990's and later the concept was adapted in many countries throughout Europe, Asia and Latin America. The objective of this paper is to discuss the origin and emergence of ECR, its diffusion throughout the world, especially Brazil, where the field research for this paper was realized. The paper will present its results and discuss the applicability of ECR to supply chain management. The results indicate that ECR is a very complex management strategy and very few companies, primarily multinational industries, are prepared to introduce all the concepts involved in ECR. It can also be concluded that company efforts center on Continuous Replenishment Program and on Category Management - the two components of ECR concepts.

Key-words: Efficient Consumer Response; Supply Chain Management; Grocery Industry

THE DIFFUSION AND APPLICABILITY OF *EFFICIENT CONSUMER RESPONSE* (ECR) IN THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

ABSTRACT

The Efficient Consumer Response (ECR) is a supply chain management tool that attempts to optimize supply chain performance by coordinating the collaborative efforts of trade associations. The ECR coordinates the interchange of information between manufactures and suppliers, provides for the establishment of products flow and on-time, inter-organizational information. By utilizing ECR concepts, organizations can eliminate inefficiencies, excessive costs and non-value added costs throughout the supply chain.

ECR was first introduced in the US grocery industry in 1990's and later the concept was adapted in many countries throughout Europe, Asia and Latin America. The objective of this paper is to discuss the origin and emergence of ECR, its diffusion throughout the world, especially Brazil, where the field research for this paper was realized. The paper will present its results and discuss the applicability of ECR to supply chain management. The results indicate that ECR is a very complex management strategy and very few companies, primarily multinational industries, are prepared to introduce all the concepts involved in ECR. It can also be concluded that company efforts center on Continuous Replenishment Program and on Category Management - the two components of ECR concepts.

Key-words: Efficient Consumer Response; Supply Chain Management; Grocery Industry

1. Introdução

Os últimos anos foram marcados por fortes movimentos de integração nas cadeias de suprimentos, com a extensão de uso de inovações propiciadas pelo avanço das tecnologias de informação, tais como o EDI e a Internet. Estas tecnologias agregam vantagens na redução de tempo e facilitam a integração dos elos na cadeia, bem como a disseminação de conceitos gerenciais como o *Just-in-Time*, *Quick Response* e o *Efficient Consumer Response* (Fleury *et al.*, 2000).

As inovações tecnológicas envolvem tanto mudanças concretas e tangíveis, que são facilmente detectadas dentro da empresa, como alterações nos procedimentos e processos internos, para a adequação da nova tecnologia à necessidade empresarial. Isso implica em mudanças físicas, sejam estas nos processos, produtos ou serviços (Czepiel, 1974). Por outro lado, as inovações gerenciais envolvem mudanças na política da empresa, nos padrões adotados, processos administrativos, responsabilidades e rotinas de trabalho. Enquanto a inovação tecnológica envolve mudanças no ambiente físico da empresa, a inovação gerencial requer alterações na relação da empresa com seus funcionários e aliados estratégicos (Damanpour & Evan, 1984; Damanpour, 1988; Brockman & Morgan, 1999).

Durante a década de 80 e início de 90, os varejistas e seus fornecedores tomaram consciência da necessidade de incorporarem novos modelos e ferramentas de gestão que focassem o maior controle dos custos internos e a melhoria dos

serviços oferecidos ao longo da cadeia, buscando operar de forma eficiente frente à um mercado consumidor cada vez mais segmentado e complexo.

Dentre as novas ferramentas de gestão que surgiram nesse período, uma das que mais recebeu destaque foi o *Efficient Consumer Response (ECR)* ou em português, Resposta Eficiente ao Consumidor, que surgiu nos Estados Unidos em 1992 e, posteriormente, foi disseminada em diversos outros países.

Na filosofia do ECR, busca-se uma maior integração entre as empresas e o foco é na eficiência da cadeia de suprimentos como um todo, ao invés da eficiência individual das partes, possibilitando assim, reduzir os custos totais do sistema, dos estoques e, ainda assim, disponibilizar produtos mais frescos, de melhor qualidade, por um preço menor ao consumidor final (ECR Brasil, 1998).

Embora o ECR seja considerado por diversos pesquisadores um conceito revolucionário, ele possui algumas características de outras abordagens gerenciais, podendo ser melhor compreendido através de uma análise das inovações gerenciais na cadeia de suprimentos. Muitos dos elementos e conceitos que fundamentam o ECR têm sido desenvolvidos dentro da indústria supermercadista; os demais foram adaptados de outros setores econômicos, tais como o *Just in Time*, introduzido inicialmente na indústria automobilística e o Quick Response, introduzido nas indústrias têxteis e de vestuário (ECR Brasil, 1998).

Nesse sentido, procurou-se nesse trabalho fazer uma análise das inovações gerenciais na cadeia de suprimentos, permitindo uma melhor compreensão do surgimento do ECR. Posteriormente retratou-se a difusão dessa ferramenta em diversos países do mundo e as etapas de sua implementação. Finalmente, buscou-se fazer uma análise crítica da aplicabilidade do ECR, com base em um estudo multicaso realizado com empresas que compõem a cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica (alimentos, higiene, beleza e limpeza).

2. As Inovações Gerenciais na Cadeia de Suprimentos

Segundo Brockman & Morgan (1999), fazer uma retrospectiva das inovações gerenciais no processo de distribuição de produtos, contribui no entendimento das relações de negócios entre os agentes comerciais. A evolução dessas inovações e dos conceitos envolvidos nessas práticas tiveram e continuam tendo forte impacto na busca pela eficiência do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

- **1870-1929: Sistemas Integrados Verticalmente**

A disseminação das lojas de departamento dentre outros formatos de varejo no final do século XIX e início do século XX contribuiu para o surgimento dos sistemas integrados verticalmente, em substituição aos mercados segmentados (Bucklin, 1972).

Dentre as principais mudanças operacionais que implicaram nessa transição, destacam-se a tendência crescente dos varejistas assumirem algumas atividades desempenhadas anteriormente pelo atacado (visando o maior controle sob essas atividades) e a definição dos procedimentos de venda de produtos, como a fixação de preços, visando eliminar as negociações diárias e a forma de pagamento das compras nas lojas, na tentativa de reduzir a inadimplência.

Em pouco tempo, os sistemas integrados se tornaram incompatíveis com os negócios das empresas, social e tecnologicamente, pela complexidade das mudanças necessárias na estrutura das organizações e no gerenciamento da mesma, dificultando sua continuidade. Entretanto, duas importantes características inovadoras desses sistemas ficaram para a história: a vantagem relativa baseada na

eficiência, principalmente no que se refere a redução dos custos de inventário e o aumento da geração de lucros.

- *1930-1949: Auto-Serviço (“Self-Service”)*

A depressão de 1930 resultou em uma demanda dos consumidores por preços mais baixos. Essa característica, associada ao surgimento da automação das operações, estimulou o aparecimento do auto-serviço, onde os varejistas acabaram se especializando nas atividades de atacado. O objetivo era oferecer o mínimo de serviço para conseguir operar com preços extremamente baixos.

A adoção inicial em grande escala ao auto-serviço partiu dos grandes varejistas independentes. A introdução tardia das redes varejistas nesse processo se deu pelo fato dessas já terem despendido investimentos consideráveis em suas lojas nesse período, o que restringia novos investimentos para as adaptações necessárias à esse novo negócio (Bucklin, 1972). Para a adequação ao auto-serviço, as redes varejistas convencionais teriam que prover mudanças físicas significativas, assim como alterar a estrutura gerencial das operações nas lojas, sendo necessário tempo e disponibilidade de recursos financeiros. Já para os grandes varejistas independentes, as mudanças necessárias não eram tidas como obstáculos, visto que anteriormente nenhum investimento pesado tinha sido empregado (Brockman & Morgan, 1999).

Entretanto, no período após o início da Segunda Guerra Mundial, as grandes redes varejistas tradicionais passaram a perder competitividade para as organizações que investiram no auto-serviço e, conseqüentemente, acabaram aderindo à esse conceito, largamente difundido nessa fase.

- *1950-1969: Sistemas Contratuais de Marketing Integrado*

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, as empresas enfrentaram a intensificação competitiva e o aumento dos custos, fatos estes que provocaram a redução das margens de lucros e os retornos sobre os investimentos (Brockman & Morgan, 1999). Atacadistas independentes e varejistas enfrentavam o acirramento da concorrência das lojas em rede, capazes de obterem economias de escalas devido ao seu tamanho.

Como alternativa para melhorar a eficiência, simplificar os processos de marketing e ganhar economia de escala, o varejistas e atacadistas independentes passaram a investir na coordenação central entre os agentes do canal de distribuição, através da adoção de sistemas contratuais de marketing integrados (Brockman & Morgan, 1999). Neste tipo de acordo, varejistas, juntamente com alguns de seus fornecedores, uniam esforços, recursos, em programas que visavam explorar uma oportunidade de marketing emergente. Isto porque as empresas isoladas não possuíam capital, *know-how*, produção ou recursos de marketing suficientes ou temiam o risco nos investimentos necessários (Kotler, 1994).

Os sistemas contratuais de marketing integrado continuaram se expandido ao longo dos anos e constituem um dos desenvolvimentos mais significativos na economia.

- *1970-1989: Just in Time e Quick Response*

Os sistemas contratuais de marketing integrado (principalmente os sistemas de franquia) continuaram a ser desenvolvidos durante as décadas de 70 e 80, perdurando até os dias de hoje. Os esforços para ações conjuntas entre os agentes do canal foram ganhando importância ao longo dos anos e tornando cada vez mais

complexos. Foi nesse período que diversas inovações gerenciais surgiram, como o *Just in Time* (JIT) e o *Quick Response* (QR).

Baseado na redução de estoques, custos e melhoria na rapidez na entrega dos produtos aos consumidores, o JIT foi uma das primeiras inovações gerenciais a considerar a função de distribuição como sendo estratégica nas organizações (Delbridge & Oliver, 1991). Os princípios do JIT tiveram importante impacto nas filosofias gerenciais que foram introduzidas posteriormente, que passaram a considerar o consumidor como foco de todas as ações gerenciais.

Em meados da década de 80, os conceitos do JIT, originalmente introduzido na indústria automobilística japonesa, foram estendidos para as indústrias têxteis e de vestuário americanas, na tentativa de melhorar a eficiência destas frente aos concorrentes estrangeiros, que penetravam no mercado americano. Esse novo conceito ficou conhecido como *Quick Response* (QR), ou em português, Resposta Rápida, que visava a redução dos níveis de inventário ao longo da cadeia de suprimentos (Harris & Swatman, 1997; Whiteoak, 1999).

Posteriormente, esse conceito foi adaptado para melhor se adequar à realidade da cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica – alimentos, higiene, beleza e limpeza. Essa inovação gerencial introduzida nesse mercado ficou conhecida como *Efficient Consumer Response* (ECR) (Brockman & Morgan, 1999; Harris *et al.*, 1999).

- *1990 até os tempos atuais: Efficient Consumer Response*

O *Efficient Consumer Response* (ECR) ou em português, Resposta Eficiente ao Consumidor, é uma inovação gerencial, difundida em diversos países, que objetiva integrar as indústrias, atacadistas e varejistas na busca pela eficiência em toda a cadeia de suprimentos, satisfazendo as necessidades do consumidor. Através do uso de tecnologia, essa estratégia de gestão permite a troca de informações e a coordenação da cadeia de suprimentos, através da padronização e racionalização do processo de distribuição de produtos e serviços.

Embora o ECR seja considerado uma inovação na cadeia de suprimentos, ele não é um novo conceito, mas sim uma versão aperfeiçoada da estratégia *Quick Response* (QR), que por sua vez é uma versão modificada do *Just-In-Time* (JIT) (Kurnia *et al.*, 1998; Hoffman & Mehra, 2000).

Considerando os conceitos e técnicas das estratégias de negócio que marcaram a história do varejo e da indústria, o ECR representa para a cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica no início do século XXI, o que o processo produtivo *Just-in-time* significou para a indústria automobilística japonesa na grande crise do petróleo dos anos 70, e o *Quick Response* para as indústrias têxtil e de vestuário (Vantine, 1998). Entretanto, embora essas inovações tenham diferentes aplicações, fundamentam-se nos conceitos de integração para a otimização das operações dentro do canal de distribuição.

Com a crescente concorrência e a presença de um consumidor mais exigente, com referenciais de preços, que busca alternativas, valoriza o bom atendimento e a prestação de serviço de qualidade, tornou-se extremamente importante o desenvolvimento de uma estratégia que focasse a eficiência da cadeia como um todo. O ECR, surge na década de 90, exatamente para suprir essa lacuna.

O Quadro 1 traz uma síntese das inovações gerenciais que ocorreram na cadeia de suprimentos.

Quadro 1: As inovações gerenciais na cadeia de suprimentos e suas principais características

<i>Período</i>	<i>Inovação Gerencial</i>	<i>Principais características</i>
1870-1929	<i>Sistemas Integrados Verticalmente</i>	<ul style="list-style-type: none">• varejistas assumem atividades desempenhadas pelo atacado• vantagem relativa baseada na eficiência• foco na melhoria da qualidade do serviço, confiabilidade de entrega e atendimento, redução de custos, flexibilidade de volume e entrega para melhor atender o cliente
1930-1949	<i>Auto-Serviço (“Self-Service”)</i>	<ul style="list-style-type: none">• redução dos serviços tradicionalmente oferecidos• foco na eliminação de custos para conseguir operar com preços extremamente baixos
1950-1969	<i>Sistemas Contratuais de Marketing Integrado</i>	<ul style="list-style-type: none">• varejistas e seus fornecedores, passam a unir esforços, recursos, em programas que visam explorar uma oportunidade de marketing emergente• foco na integração em base contratual, visando a economia de custos e/ou impacto nas vendas
1970-1989	<i>Just in Time e Quick Response</i>	<ul style="list-style-type: none">• intensificação das relações de cooperação para maior eficiência• a função de distribuição se torna estratégica nas organizações• foco nas necessidades dos consumidores, eliminação de desperdícios e melhoria contínua nos produtos e processos
1990 até os tempos atuais	<i>Efficient Consumer Response</i>	<ul style="list-style-type: none">• uso da tecnologia e a orientação ao atendimento das necessidades do consumidor• troca de informações e a coordenação da cadeia de suprimentos, através da padronização e racionalização do processo de distribuição de produtos e serviços• foco na otimização da eficiência nos processos da cadeia como um todo e maior agregação de valor para o consumidor

Fonte: autores

3. O Surgimento e a Disseminação do ECR

No final da década de 80 e início de 90, as organizações americanas que participavam do canal de distribuição de produtos de mercearia básica, começaram a perder competitividade e eficiência. Isto ocorria, principalmente, quando se comparava estas organizações aos outros canais varejistas que surgiam nesse período, como os clubes atacadistas, lojas de descontos, supercenters, superlojas etc. (Fox, 1992; Garry, 1992; O’Neill 1992; Kurnia *et al.*, 1998).

A perda de competitividade e, conseqüentemente, de participação de mercado, levaram os varejistas tradicionais, juntamente com seus fornecedores, a buscarem formas alternativas de gestão para reduzir o nível elevado dos estoques ao longo da cadeia (Clark & Croson, 1997). Em 1992 foi formado um comitê composto por integrantes da indústria e do setor de distribuição americano, que ficou conhecido como “*Efficient Consumer Response Working Group*”. Esse comitê solicitou um estudo à consultoria americana Kurt Salmon Associates, com o objetivo de examinar e identificar o potencial de redução dos custos nas diversas etapas e processos da cadeia de suprimentos e o potencial de melhoria da eficiência ao longo da mesma, quando novas tecnologias e práticas de gestão eram empregadas (Kurt Salmon, 1993). Em 1994, mais de 200 pessoas estavam participando dos projetos desenvolvidos por esse comitê e isso implicava no envolvimento de mais de 100 empresas.

O resultado desse estudo foi surpreendente e estimulador. Concluiu-se que a economia total da cadeia de suprimentos poderia alcançar a ordem de US\$ 30 bilhões, com a eliminação de ineficiências nos processos operacionais e administrativos, e a redução de até 41% dos estoques ao longo da cadeia.

Esse conceito logo chegou na Europa e, em julho de 1994, foi formado o Comitê ECR Europeu, formado por diversos distribuidores, indústrias e associações, (Vilallonga, 1996).

Entretanto, segundo Kurnia *et al.* (1998), as razões que levaram os países europeus a engajarem ao movimento ECR foram diferentes àquelas que conduziram os Estados Unidos. Os varejistas americanos eram especialistas em oferecer serviços orientados para o consumidor, e buscavam no ECR uma alternativa estratégica de gerenciamento para combater a concorrência dos novos formatos de varejo que surgiam. Já as empresas européias eram conhecidas pela alta eficiência por metro quadrado, e encontraram no ECR a possibilidade de promover o oferecimento de produtos e serviços de melhor qualidade.

Em 1994, foi fundado o ECR Itália, um dos primeiros comitês formados na Europa. Em 1998 contava com a participação de 64 fabricantes e 14 distribuidores, o que representava 80% do mercado italiano. Como impulsionadores dessa iniciativa, destacaram-se a indústria de alimentação e seus distribuidores, que reconheceram a necessidade urgente de revisar e reduzir os custos elevados na cadeia de suprimentos (Galende, 1998).

Em maio de 1995 foi constituído o projeto ECR Alemanha, que se integrou oficialmente com a organização EAN Alemanha em outubro de 1997, esta última também conhecida como *Centrale für Co-Organization* (CCG). Através da experiência de 25 anos em iniciativas que otimizam o fluxo de produtos e informações e do profundo conhecimento em tecnologias, a CCG vem conseguindo dar o suporte necessário para a concretização dos projetos do ECR na Alemanha (Galende, 1998).

Na Grécia, o ECR foi fundado como uma organização sem fins lucrativos em outubro de 1995. O conselho diretivo foi formado por 12 membros, compostos por líderes da indústria, distribuição e também por professores da Universidade Econômicas e Negócios de Atenas. Essa interação com a universidade vem despertando o interesse do governo grego em financiar projetos relacionados ao ECR (Galende, 1998).

O ECR França se concentrou inicialmente em três grandes projetos, estando estes relacionados à criação de uma linguagem comum entre os parceiros comerciais da cadeia de suprimentos, à implementação do EDI e às melhores práticas logísticas. Os resultados obtidos com a aplicação da ferramenta ECR *Scorecard* (avalia o grau de envolvimento dos parceiros comerciais), apontou um início consideravelmente lento do ECR na França, quando comparado com outros países europeus.

No Reino Unido, o movimento ECR tem sido coordenado pelo *Institute of Grocery Distribution* (IGD), em colaboração com a ANA, a Associação EAN Britânica. O objetivo dessa iniciativa era encontrar uma solução de menor custo, através de uma relação de cooperação entre os agentes da cadeia de suprimentos. (Galende, 1998).

Fundada em setembro de 1996, o movimento ECR Finlândia contava, em 1998, com 74 membros, sendo a maioria destes representantes da indústria. Atualmente, participam da iniciativa do ECR outras empresas que não apenas do ramo alimentício, tais como a Nokia, IBM e Digital. Foi na Finlândia a criação do primeiro mestrado em ECR, em parceria com a *Helsinki School of Economics* (Galende, 1998).

Na Holanda, cujo mercado pode ser considerado maduro e saturado (competição entre diversos tipos de formatos de lojas), a criação do ECR Holanda

visava o crescimento do mercado holandês, através do compartilhamento do conhecimento e experiências entre fabricantes e distribuidores holandeses. Em 1998, as empresas pertencentes ao ECR Holanda representavam 80% do mercado holandês, o que retrata o grande interesse das entidades pelas práticas do ECR (Galende, 1998).

O movimento ECR Espanha contava, em outubro de 1998, com a participação de 40 empresas, compostas por membros da indústria, distribuidores e operadores logísticos. Das quatro estratégias que fundamentam o ECR, a prioridade na Espanha era a Reposição Eficiente de Produtos. Diversos projetos pilotos foram introduzidos nessa área buscando potencializar os benefícios com a implantação das melhores práticas da reposição eficiente (Galende, 1998).

Considerando o caso europeu, a Áustria foi um dos países que introduziu os conceitos do ECR mais tardiamente e, ao mesmo tempo, o projeto foi considerado um dos mais dinâmicos da Europa. Os primeiros resultados foram apresentados em outubro de 1997, na primeira Conferência ECR Áustria, e o objetivo era retratar e quantificar os principais benefícios que poderiam ser obtidos com a introdução das práticas do ECR (Galende, 1998).

Os países da América Latina também aderiram ao ECR, como é o caso do Brasil. Em maio de 1997, foi criada a Associação ECR Brasil, que iniciou nessa fase, um estudo, coordenado pela empresa de consultoria *Pricewaterhouse*, em diversas regiões brasileiras para avaliar o potencial do ECR em termos de redução de custos e ganhos de eficiência (ECR Brasil, 1998). Os primeiros esforços da Associação ECR Brasil foram direcionados à divulgação dos conceitos essenciais relacionados ao ECR, assim como a consolidação das principais ferramentas necessárias para a implantação do ECR. No Brasil, estima-se uma redução de US\$ 4,55 bilhões em toda a cadeia de suprimentos, o equivalente à 6 a 8% do total da cadeia de suprimentos (ECR Brasil, 1998).

Atualmente está sendo estudado a viabilidade de se formar um Conselho ECR Latino-Americano, composto por representantes da Argentina, Brasil, Colômbia, México, Peru, Uruguai e Venezuela. O objetivo desse conselho seria o de divulgar as práticas regionais e projetos-piloto, assim como unificar esforços desses países para uma maior representatividade frente às iniciativas internacionais.

De acordo com a Associação ECR Brasil (2000:9), “a atividade do ECR em todo mundo, de certa forma, objetiva congrega empresas atuantes em um mesmo mercado, para, independentemente de seus produtos, processos, atividades ou tecnologias individuais, trabalharem na definição de regras gerais pertinentes às suas atividades, para potencializar os ganhos individuais”. Novos projetos estão sendo criados no mundo inteiro para estudar a potencialidade dos ganhos em eficiência ao longo da cadeia com a adoção do ECR.

4. A Implementação do ECR na Cadeia de Suprimentos

O tempo de implantação e o nível de esforço despendido para a concretização das práticas do ECR variam de empresa para empresa. Entretanto, os problemas a serem enfrentados e atividades a serem desenvolvidas são similares. A implementação do modelo ECR pode ser realizada em três estágios (ECR Brasil, 1998).

O primeiro estágio é a *Otimização dos processos internos da empresa* e se refere às questões internas que as empresas devem considerar para uma implementação com sucesso das práticas do ECR. Esse processo envolve nove princípios básicos (ECR Brasil, 1998):

- visão clara dos objetivos: deve-se conscientizar todos os funcionários da importância do ECR no alcance dos objetivos da empresa;
- foco no cliente consumidor: a cúpula estratégica deve criar uma cultura dinâmica e aberta, voltada para o entendimento dos desejos dos consumidores;
- trabalho em equipe: deve ser estimulado para que as pessoas trabalhem visando atender à uma estrutura organizacional voltada para processos;
- rastreamento dos custos operacionais: a apuração destes custos (custos por atividades específicas, produtos e até mesmo clientes) é essencial no conceito do ECR;
- eficiência e flexibilidade operacional: os custos desnecessários podem ser eliminados quando todos os agentes da cadeia de suprimentos operarem mais rapidamente e com maior flexibilidade;
- sistemas de informações: o ECR exige uma infra-estrutura tecnológica para seu funcionamento; as organizações devem analisar o estágio tecnológico atual disponível na companhia, identificando os sistemas que deverão ser modificados ou substituídos;
- reavaliação dos processos administrativos e de controle: o ECR envolve a reengenharia dos processos internos, eliminando aqueles que não agregam valor ao produto/serviço;
- reavaliação dos indicadores de desempenho: este instrumento possibilita que os administradores tenham uma visão clara dos fatores críticos do negócio e dos processos-chave, contribuindo na agilidade da tomada de decisões; e
- melhoria contínua: as melhorias devem ser feitas em cada um dos nove princípios retratados nesse estágio I, para que a empresa esteja preparada internamente para enfrentar tais alterações.

Após as empresas estarem internamente preparadas para a adoção do ECR, elas devem focar no relacionamento com seus parceiros comerciais. Sendo assim, o segundo estágio, denominado *Otimização das transações externas com os parceiros* diz respeito ao relacionamento da organização com os outros elos da cadeia de suprimentos, visando agregar valor e eliminar trabalhos duplicados. Este estágio envolve sete princípios-chave:

- identificação dos parceiros apropriados para iniciar o trabalho conjunto: é necessário considerar alguns critérios de escolha, como tamanho, *know-how*, infra-estrutura tecnológica etc.;
- análise das transações (processo, tecnologia, pessoas e cultura) entre parceiros, e a definição das equipes multifuncionais internas e entre empresas;
- canais de comunicação pró-ativos entre os agentes da cadeia: esta deve ser completa, exata e *on-time*;
- simplificação conjunta do fluxo de trabalho: mapeamento do fluxo de informações, documentos e produtos ao longo de toda a cadeia;
- escolha entre padronizar e customizar: deve-se analisar o custo-benefício dessas ações;
- obter infra-estrutura tecnológica como “espinha dorsal”: estas tecnologias modernas devem constituir o sistema central da empresa para que os processos sejam eficazes; e
- criação da confiança entre os parceiros: a confiança é essencial para a integração dos processos.

O terceiro estágio é a *Integração total da cadeia do ECR*. Quando a empresa chega nesse estágio, ela já está compartilhando informações, reavaliando suas responsabilidades e modificando estruturas físicas para melhorar a eficiência da cadeia. Entretanto, para a integração total, é necessário que a criação de níveis de confiança e estabilidade ainda não encontrados. Existem seis princípios que regem os interesses comuns dos agentes da cadeia de suprimentos:

- estruturação das medidas de desempenho e incentivos para a cadeia de abastecimento: os indicadores são introduzidos para avaliar a performance de todo o canal de distribuição, o que contribui na definição de novas ações para eliminar os pontos críticos desse processo;
- reavaliação das funções e responsabilidades dentro da cadeia: isso requer uma realocação de responsabilidades, identificando quais pessoas devem ser responsáveis por quais processos e atividades;
- gerenciamento dos investimentos através da cadeia: os benefícios são genéricos e cada um deve contribuir para a operacionalização do processo;
- definição das estratégias e resultados em comum: cada agente da cadeia deve assumir responsabilidades, pois o desempenho individual tem implicações diretas no resultado final;
- compartilhamento de informações: estas devem ser eficientes e eficazes para o trabalho conjunto entre os parceiros comerciais; e
- necessidade de confiança entre os parceiros comerciais: somente quando as empresas acreditarem que os ganhos serão compartilhados, o modelo ECR estará completo.

5. A Pesquisa Desenvolvida

Para uma análise crítica da aplicabilidade do ECR, foi realizada uma pesquisa qualitativa com dois varejistas de médio porte, dois atacadistas e duas indústrias bastante representativas no setor em que atuam, entre o segundo semestre de 2000 e primeiro semestre de 2001. Essas empresas atuavam na fabricação e comercialização de produtos de mercearia básica (alimentos, higiene, beleza e limpeza), e estavam desenvolvendo projetos ligados ao ECR.

A amostra, de caráter não-probabilístico, foi escolhida através de uma amostragem por conveniência. Nesta pesquisa, trata-se da técnica mais apropriada pois permite-se a seleção de componentes de acordo com as características necessárias para a obtenção de casos considerados típicos nesta população. Desta maneira, foram selecionadas apenas as empresas que pudessem contribuir com a investigação proposta (empresas evoluídas e engajadas em projetos de ECR no Brasil), escolhidas com base nas discussões com especialistas acadêmicos e profissionais do mercado, ligados aos projetos de ECR no Brasil.

A coleta de dados foi feita através de uma entrevista pessoal com alguns profissionais das empresas selecionadas, ligados às iniciativas de ECR: gerentes e diretores das áreas de logística, comercial, tecnologia de informação, atendimento ao consumidor e compras. Alguns destes profissionais foram indicados pela Associação ECR Brasil, outros pelos próprios entrevistados, que indicaram potenciais contatos em empresas envolvidas com o ECR. Nessa pesquisa utilizou-se um questionário estruturado e não disfarçado e as entrevistas foram gravadas e duraram, em média, duas horas.

Dentre os objetivos dessa pesquisa, procurou-se conhecer o que exatamente estava sendo feito nas empresas em termos de ECR, possibilitando, assim, fazer

uma análise dos conceitos que tangem o ECR, suas estratégias, processos e tecnologias.

6. Discussão da Aplicabilidade do ECR e Conclusões

O ECR engloba uma série de tecnologias e processos e a otimização dos mesmos é verificada através da aplicação de quatro importantes estratégias, que lhes dá sustentação: Reposição Eficiente de Produtos, Sortimento Eficiente de Produtos, Promoção Eficiente de Produtos e Introdução Eficiente de Produtos.

Essas estratégias contam com o apoio de dois processos-chave: Gerenciamento por Categorias e Reposição Contínua de Produtos, assim como com o suporte de diversas tecnologias: Códigos de Barras/Scanners, Troca Eletrônica de Dados (EDI), Pedido Ordenado por Computador, Cross Docking, Entrega Direta em Loja e Custeio Baseado em Atividades (ABC). Essas tecnologias fornecem estrutura para a adoção dos processos que são fundamentais para a concretização das estratégias do ECR. O inter-relacionamento das estratégias, processos e tecnologias, formam a configuração do ECR.

A teoria do ECR é bastante complexa, envolve uma verdadeira reengenharia interna e nos relacionamentos entre empresas. Para sua aplicabilidade, torna-se necessário que as organizações superem diversas barreiras estruturais e culturais, compartilhem informações, e isso exige mudanças na forma de fazer negócios. Há necessidade da formação de novos relacionamentos entre as empresas, onde as práticas tradicionais de negócios são substituídas por formas de gestão fundamentadas na integração e formação de alianças inter-organizacionais. As relações devem estar baseadas na cooperação entre empresas, focadas na filosofia ganha-ganha (os ganhos são compartilhados entre todos os elos da cadeia).

No entanto, no estudo de campo realizado, pôde-se perceber que as empresas enfrentavam diversas dificuldades para colocar em prática os conceitos do ECR, e isso ocorria mesmo naquelas empresas estruturadas e capacitadas para introduzir uma filosofia como o ECR. Nas empresas maiores, o maior problema evidenciado foi justamente a dificuldade de cooperação entre varejistas, atacadistas e indústrias, que resistiam em abrir dados e trabalhar de forma colaborativa. O interesse individual ainda prevalecia sobre o coletivo, assim como persistiam a falta de confiança e o comportamento adversário entre as organizações.

Ainda assim, mesmo que esse problema fosse superado, as empresas consideravam algumas das estratégias do ECR difíceis de serem operacionalizadas, por falta de recursos financeiros, pessoal especializado, conhecimento sobre o funcionamento da estratégia e mesmo pela falta de interesse das empresas, que não tinham muita clareza dos reais benefícios com a introdução de algumas estratégias do ECR. A Introdução Eficiente de Produtos e a Promoção Eficiente de Produtos não estavam sendo empregadas em nenhuma das empresas pesquisadas. O foco era nos dois processos do ECR, no gerenciamento por categorias e, principalmente na reposição contínua de produtos.

As duas indústrias e um dos atacadistas pesquisados possuíam indicadores de desempenho internos e não específicos para avaliar o ECR, e consideravam esse instrumento fundamental para acompanhar as melhorias nos processos, quando novas estratégias eram introduzidas. A redução de estoque e a falta de produtos, o aumento de receitas, e as entregas mais adequadas (na quantidade e no prazo pré-estabelecido) eram os benefícios mais facilmente percebidos com a introdução do ECR. Os demais pesquisados não faziam esse acompanhamento

através da adoção de indicadores de desempenho, o que tornava mais difícil a identificação dos reais ganhos com o ECR.

Considerando-se as etapas de implementação do ECR, pode-se dizer que algumas empresas, principalmente as de menor porte, iniciaram alguns projetos-piloto sem dispor de uma estrutura interna adequada. O interesse, as vezes, era o conhecimento sobre a funcionalidade de um processo específico do ECR, e sua implementação acabava sendo dificultada pela ausência de uma visão clara dos objetivos da empresa com a adoção do ECR, inadequação tecnológica, resistência na abertura de dados, falta de um acompanhamento do processo introduzido, para poder assim, prover melhorias contínuas internamente. Entretanto, somente quando essa etapa for concluída é que as empresas devem definir quais os parceiros apropriados para iniciar o trabalho conjunto. Percebe-se, então, que ainda as empresas, principalmente os varejistas de menor porte, se encontram no primeiro estágio de implementação do ECR – a otimização interna.

A síntese dos resultados consolidados da pesquisa de campo encontram-se no Quadro 2. Buscou-se retratar nesse quadro os aspectos-chave relacionados à aplicabilidade do ECR nas empresas pesquisadas: principais ganhos e dificuldades presenciados na implementação do ECR.

Quadro 2: Síntese dos resultados obtidos na pesquisa de campo

Implementação do ECR	Todas as empresas apostam na disseminação do ECR nas empresas do Brasil, independente do porte. Entretanto, acreditam que as empresas maiores têm maior know-how para dar o primeiro passo rumo ao ECR e transferir conhecimento e experiência para as empresas menores
Principais ganhos obtidos com o ECR	Reduziu-se os estoques ao longo da cadeia e as empresas se tornaram mais ágeis na reposição de produtos e mais eficientes na composição do mix de produtos para o consumidor final
Principais dificuldades a serem superadas	As empresas precisam otimizar os processos internos e a alta gerência deve estar comprometida para incentivar e motivar seus recursos humanos para uma nova filosofia como o ECR, deixando bem claro os objetivos dessa ferramenta para os negócios da empresa A falta de confiança e o comportamento adversário entre as organizações são as principais dificuldades a serem superadas, considerando as relações entre os parceiros. As empresas precisam entender que ao investirem no ECR, os ganhos serão compartilhados entre todos e a eficiência será ao longo da cadeia
Aplicabilidade do ECR	O ECR é complexo e a tendência é que as empresas foquem no gerenciamento por categorias e, principalmente, na reposição contínua de produtos, onde os ganhos são mais facilmente percebidos e os parceiros comerciais têm maior interesse e <i>know-how</i>

De maneira geral, pode-se concluir que o ECR é uma tendência para as empresas que compõem a cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica, independente do tamanho. Entretanto, primeiramente as empresas precisam focar na otimização dos processos internos da empresa (estruturar internamente) para, posteriormente, investir no relacionamento com os parceiros comerciais. Depois que essas duas etapas tiverem sido concluídas as organizações conseguirão integrar toda a cadeia, para a criação de níveis de confiança e estabilidade e reavaliação das funções e responsabilidades de todos os agentes. Somente quando essas três etapas tiverem sido concluídas é que o modelo ECR estará completo.

7. Bibliografia

BROCKMAN, B.K. & MORGAN, R.M. The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR? *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.27, n.10, 1999.

- BUCKLIN, L.P. *Competition and evolution in the distributive trades*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ, 1972.
- CLARK, T.H. & CROSON, D.H.E. Butt grocery company: a leader in ECR implementation (A) (Abridged). *Harvard Business School*, jul.25, 1997.
- CZEPIEL, J. A. Word-of-mouth processes in the diffusion of a major technological innovation. *Journal of Marketing Research*, v.11, p.172-180, may, 1974.
- DAMANPOUR, F. Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*, v.15, p.545-567, oct. 1988.
- DAMANPOUR, F. & EVAN, W.M. Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, p. 392-409, 1984.
- DELBRIDGE, R & OLIVER, N. Just-in-time or just the same? Developments in the auto industry – the retailer's view. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.19, n.2, p.20-26, 1991.
- ECR BRASIL. *ECR Brasil – visão geral*. ECR Brasil, 1998.
- _____. *ECR Brasil Presente e Futuro*. ECR Brasil, 2000.
- FLEURY, F.P. & WANKE, P. & FIGUEIREDO, K.F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FOX, B. Battle of grocery formats Intensifies: vendors under pressure to choose sides. *Chain Store Age Executive*, v.68, n.5, p.48, 1992.
- GALENDE, R. El ECR inunda Europa. *Código 84*. Disponível na URL: <http://www.aecoc.es>, 1998.
- GARRY, M. Dealing with the mass merchants. *Progressive Grocer*, v.71, n.6, p.73-78, 1992.
- HARRIS, J.K & SWATMAN, P.M.C. Efficient consumer response (ECR) in Australia: the Australian grocery industry in 1996. *3rd Pacific Asia Conference on Information Systems*, Brisbane, Queensland, p.427-440, apr.3-5, 1997.
- HARRIS, J.K. & SWATMAN, P.M.C. & KURNIA, S. Efficient consumer response (ECR): a survey of the Australian grocery industry. *Supply Chain Management*, v.4, n.1, jan. 1999.
- HOFFMAN, J. M. & MEHRA, S. Efficient consumer response as a supply chain strategy for grocery businesses, *International Journal of Service*, v. 11, n.4, p.365-373, 2000.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.
- 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.
- O'NEILL, R.E. Close-up clubs. *Progressive Grocer*, v.71, n.5, p.61-78, 1992.
- VANTINE, J.G. Efficient consumer response. *Revista Saperspectiva*, n.6-8, p.38, 1998.
- VILALLONGA, M. El año de la repuesta eficiente al consumidor. Disponível na URL: <http://www.aecoc.es>, 1996.
- WHITEOAK, P. The realities of quick response in the grocery sector: A supplier viewpoint. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.29, n.7/8, 1999.