

Nas décadas de setenta e oitenta a indústria de alimentos empacotados havia se desenvolvido muito:

“poderosas marcas foram construídas através de publicidade, promoção, empacotamento e desenvolvimento de produtos inovadores conforme os fornecedores de mercearia focalizaram sobre os desejos dos consumidores por melhores produtos e mais conveniência.” (KSA, 1993, p. 14).

Durante esse período, a taxa de crescimento do setor de mercearia, indústria e comércio, caiu conforme ocorreu a diminuição no crescimento econômico e modificaram-se os hábitos de consumo. A partir desse período os consumidores começaram a comer cada vez mais alimentos fora de casa, em restaurantes tradicionais ou de *fast-food*, diminuindo a compra de ingredientes no supermercado para o preparo da refeição⁴⁶. Nesse contexto, as relações entre os supermercados e seus fornecedores passaram a ser cada vez mais conflituosas conforme eles lutavam para manter os respectivos lucros em um setor cuja lucratividade estava diminuindo. Os fornecedores intensificaram seus esforços para ‘empurrar’ os produtos canal abaixo, através de promoções comerciais aos varejistas, enquanto estes últimos procuravam reduzir os custos através de integração vertical e economias de escala (*op. cit.*, p. 15).

No final dos anos oitenta, os varejistas de mercadorias em geral que comercializavam alimentos em lojas de formato alternativo, ‘distribuidores em massa’ e ‘clubes de atacado’, passaram a conquistar cada vez mais *market share* dos supermercados, oferecendo produtos a preços mais baixos⁴⁷. Os distribuidores em massa tinham dois formatos de loja: as ‘lojas de descontos’ e os ‘*supercenters*. De acordo com Lewy e Weitz (2000, p. 54),

“Uma loja de descontos de mercadorias em geral é um varejista que oferece ampla variedade de mercadorias, serviço limitado e preços baixos. Elas oferecem marcas

⁴⁶ Uma pesquisa do *Food Market Institute* revelou que entre 1975 e 1985 o gasto com alimentos em casa diminuiu de 65,5 para 58,3%; chegando a 53,8% em 1995 (Larson, 1997, p. 23).

⁴⁷ Nos Estados Unidos, os varejistas são classificados pela Agência de Censo, que usa um conjunto hierárquico de códigos de quatro dígitos da Classificação Industrial Padrão (SIC – *Standard Industrial Classification*). De acordo com essa classificação, os supermercados são varejistas de mercearia (código 541), que é uma subdivisão do varejo de alimentos (código 54), enquanto que os distribuidores em massa e clubes de atacado são varejistas de mercadorias em geral (código 53) (Lewy e Weitz, 2000, pp. 44-45).

nacionais mas essas marcas são menos orientadas pela moda do que as marcas das lojas de departamento”.

Da mesma forma que as lojas de departamento, os principais produtos das lojas de desconto são: vestuário e acessórios, brinquedos e jogos, eletroeletrônicos, utensílios de cozinha e pequenas ferramentas. As lojas de desconto vendem mais barato do que as lojas de departamento porque enfatizam o auto-serviço e funcionam em locais de custos mais baixos e com instalações rústicas. Apesar de venderem a mesma quantidade de SKUs que as lojas de departamento, elas oferecem menos sortimento e uma maior variedade de produtos; tais como: ferragens, acessórios de automóveis, materiais esportivos, e acessórios de jardinagem⁴⁸ (Lewy e Weitz, 2000, pp. 53-55). Desde a década de sessenta as lojas de desconto tinham adicionado uma seção de alimentos, passando a concorrer com os supermercados (Peak e Peak, 1977). Porém, como essa seção é responsável por uma pequena fração das vendas totais dessas lojas, elas não são incluídas nas estatísticas do varejo de mercearia.

Os *supercenters* surgiram no final dos anos oitenta inspirados nos hipermercados franceses do pós-guerra. Eles se originaram a partir das lojas de descontos, com o aumento no tamanho dos estabelecimentos e a adição de uma maior variedade de produtos na seção de alimentos (Lewy e Weitz, 2000, p. 59). Os *supercenters* “têm tamanho entre aproximadamente 14.000 a 18.500 metros quadrados e combinam uma superloja (um grande supermercado) e uma loja de descontos de mercadorias em geral” (*ibidem*). No mínimo, 50% das vendas dessas lojas são de itens de supermercado (Rabobank, 1994, p. 25).

Os clubes de atacado (*warehouse clubs*) são estabelecimentos mistos varejista/atacadista de mercadorias em geral, com 50% de alimentos, que oferecem um sortimento limitado, pouco serviço e preços baixos para pequenas empresas e consumidores finais associados (Lewy e Weitz, 2000, p. 57). As lojas são amplas (aproximadamente 9.300 metros quadrados) e localizadas em distritos de baixa renda, possuindo instalações rústicas (*ibidem*). As

⁴⁸ “Variedade é o número de categorias de mercadorias diferentes oferecidas por um varejista. Sortimento é o número de itens diferentes em uma categoria de mercadoria. Cada item diferente de mercadoria é chamado de Unidade de Manutenção de Estoque (*Stocking Keeping Unit – SKU*)” (*op. cit.*, p. 45).

maiores redes de clubes de atacado são a *Sam's Warehouse*, uma divisão da *Wal-Mart*, e a *Price/Costco Club*. O *Sam's Club* oferece apenas 3.500 itens, enquanto que as lojas de descontos da *Wal-Mart* têm em média de 70.000 a 80.000 itens; e os seus *supercenters* chegam a possuir 110.000 itens (Dib, 1997, pp. 104-105). Alguns autores incluem os clubes de atacado na categoria dos 'distribuidores em massa' ou 'distribuidores de desconto'.

Rabobank (1994) explica uma classificação do varejo de mercearia muito usada nos Estados Unidos. Segundo esta classificação, as lojas de mercearia são divididas em três categorias básicas: supermercados, lojas de conveniência⁴⁹ e clubes de atacado (*op. cit.*, pp. 22-25). Os supermercados são subdivididos em três tipos de formatos: convencionais, expandidos e econômicos. Os supermercados convencionais têm em torno de 2.000 metros quadrados e comercializam cerca de 12.000 itens. Os supermercados de formato expandido oferecem uma maior variedade de produtos de beleza e saúde, entre outros produtos não-alimentícios, em estabelecimentos com mais de 3.250 e menos de 4.180 metros quadrados, possuindo em torno de 27.000 itens. Os de formato econômico enfatizam os preços baixos e possuem lojas de tamanhos e características diversas; incluindo nesta categoria os *supercenters*, entre outros tipos de loja.

Diferentemente dos supermercados convencionais, os 'distribuidores em massa' são basicamente constituídos por poucas grandes redes de loja. Com relação às lojas de descontos, as três maiores empresas foram responsáveis por mais de 80% das vendas totais nos EUA em 1995: a *Wal-Mart* (US\$54,3 bilhões), a *Kmart* (US\$26,8 bilhões), e a *Target* (US\$15,8 bilhões) (Lewy e Weitz, 2000, p.54). Os *supercenters* pertencem a grandes redes de lojas de desconto ou supermercados. "As maiores cadeias de *supercenters* dos Estados Unidos são a *Wal-Mart Supercenters* (US\$11,5 bilhões em vendas em 1995), a *Meijer* (US\$5,6 bilhões), a *Super Kmart Centers* (US\$3,7 bilhões) e a *Fred Meyers* (3,4 bilhões)" (*op. cit.*, p. 59).

⁴⁹ As lojas de conveniência são pequenas e oferecem uma pequena variedade de produtos, alimentícios e não-alimentícios (em torno de 3.000 itens), de elevado giro e que oferecem conveniência. As lojas são de fácil acesso e possuem longos horários funcionamento (Rabobank, 1994, p.23).

Em 1991 o *Food Market Institute* encomendou um estudo à *McKinsey & Co.* para avaliar o impacto das lojas de formato alternativo sobre as lojas estabelecidas do setor de alimentos, incluindo os supermercados:

“O estudo mostrou uma vantagem de preço significativa em favor dos clubes de atacado e dos ‘distribuidores em massa’ devido parcialmente a eficiências operacionais e parcialmente a outros fatores. O estudo também projetou, assumindo nenhuma mudança nos preços relativos, que esses formatos alternativos mais do que dobrariam o seu *market share* no mercado de mercearia por volta de 2001” (KSA, 1993, p. 15).

Apesar das diferenças entre esses formatos de lojas, o estudo encontrou que eles têm custos operacionais de 10 a 12% inferiores aos dos supermercados tradicionais do setor de mercearia (Sealey, 1994, p. 5). Isso significa que os supermercados, após meio século como o sistema de distribuição mais eficiente dos EUA, havia perdido o lugar para essas lojas de formato alternativo. A vantagem competitiva dessas lojas deve-se à eficiência de seu revolucionário sistema logístico, baseado nas novas tecnologias de informação e telecomunicações e em novas formas de relacionamento com os fornecedores ao longo do canal de suprimentos.

Essa nova estratégia logística se originou pioneiramente no setor de vestuário, que tinha como um dos seus principais canais de vendas no varejo os ‘distribuidores em massa’. Essa estratégia é conhecida como logística de Resposta Rápida, ou simplesmente QR (*Quick Response*), e revolucionou todo o sistema de produção e distribuição de vestuário, principalmente no que diz respeito à coordenação das relações entre as empresas ao longo dos canais de suprimentos/distribuição, desde a matéria-prima até o varejista. Todas as empresas do sistema de produção e distribuição de vestuário beneficiaram-se com o uso dessa estratégia. Porém, os ‘distribuidores em massa’ obtiveram uma vantagem especial, porque puderam implantar esse sistema com fornecedores de outras mercadorias em geral e de alimentos.

Neste último setor, eles obtiveram uma grande vantagem competitiva e começaram a ganhar rapidamente crescentes fatias de mercado dos supermercados convencionais. Isso

causou um movimento de reação dos grandes varejistas e fabricantes de alimentos estabelecidos há décadas. Como resposta ao crescimento dos novos concorrentes, essas empresas resolveram transplantar definitivamente os métodos do QR para o setor de mercearia, criando assim um sistema logístico especialmente elaborado para essa indústria, chamado de *Efficient Consumer Response* (ECR).

6.1. A logística de Resposta Rápida – QR (*Quick Response*) - no setor de vestuário

No início dos anos oitenta, a indústria têxtil e de vestuário norte-americana enfrentava uma forte concorrência dos produtos estrangeiros, que chegaram a responder por 40% dos produtos vendidos no país. A saída histórica adotada pelo setor era buscar o protecionismo estatal e investir pesadamente em máquinas e equipamentos modernos. “Em meados de 1980 a indústria têxtil e de vestuário era uma das mais protegidas nos Estados Unidos por um sistema de quotas de importações e a indústria têxtil tinha a maior taxa de crescimento de produtividade de todas as indústrias norte-americanas” (KSA, *op. cit.*, p. 16). Apesar disso, a penetração das importações continuava a crescer.

Em 1984 as empresas líderes na fabricação de fibras, tecidos e vestuários, se juntaram para fundar o *Crafted with Pride in the USA Council*, com objetivo inicial de promover a imagem dos produtos nacionais aos consumidores através de campanhas publicitárias. Este conselho também investiu em pesquisas para melhorar a competitividade das indústrias têxtil e de vestuário. Em 1985 e 1986, a *Kurt Salmon Associates* realizou uma pesquisa revelando que, apesar de os membros da cadeia têxtil/vestuário serem eficientes individualmente,

“a eficiência do sistema como um todo era muito baixa. Na busca por minimizar os custos independentemente um do outro, as indústrias de fibras, tecidos, vestuário, e os varejistas estavam inadvertidamente buscando práticas que adicionavam custos significantes sobre a cadeia de suprimentos como um todo” (*op. cit.*, p. 17).

Esse estudo revelou que a oportunidade de melhoria na eficiência do sistema como um todo era muito grande, devido à extensão da cadeia têxtil/vestuário norte-americana, desde a entrada da matéria-prima na indústria têxtil até o consumidor final. O tempo total da cadeia era de 66 semanas. “Das quais, 11 semanas eram gastas na fabricação (fibra, têxtil e vestuário), 40 semanas eram gastas em armazéns ou em trânsito (fibra, têxtil, vestuário e varejo) e 15 semanas eram na loja” (*ibidem*). Concluiu-se que essa longa cadeia era tanto cara de ser financiada como, mais importante ainda, resultava em grandes perdas conforme a produção e a distribuição era realizada com base em previsões imprecisas da demanda, ocasionando ou a falta ou o excesso de produtos. Foi estimada uma perda total de U\$25 bilhões por ano devido à falta de eficiência em um setor que movimentava um total U\$125 bilhões (Blackburn 1991, p. 248-249). A maior parte dessa perda, U\$16 bilhões, ocorria no varejo e tinha como principais causas: descontos forçados, falta de estoque, e estoque (*ibidem*).

Essa pesquisa levou ao desenvolvimento da estratégia de Resposta Rápida (*Quick Response*):

“O QR é uma parceria estratégica na qual o varejista e o fornecedor trabalham juntos para responder mais rapidamente às necessidades do consumidor por meio do compartilhamento de informações das atividades no ponto-de-venda para prever conjuntamente a demanda futura de reposição de itens e continuamente monitorar as tendências para detectar oportunidades de novos itens” (KSA, 1993, p.17).

A KSA estimou o efeito do QR sobre o tempo gasto no processo de reposição da mercadoria vendida na loja, denominado de ‘ciclo de reposição’. Esse tempo seria reduzido de 62 para 15 dias com a estratégia de QR. Para testar os benefícios estimados do QR, a KSA realizou três estudos pilotos em três diferentes canais de distribuição, estabelecendo parcerias entre representantes do varejo, da indústria de vestuário e da têxtil, para verificar se o canal poderia ser reduzido e avaliar quais as vantagens do tempo de resposta mais rápido. Os consultores focalizaram uma linha específica de produto como grupo de controle, tomaram as medidas para encurtar o tempo de resposta da sua cadeia e mediram

as vendas e os lucros resultantes. Os resultados de alguns desses estudos, realizados em meados dos anos oitenta, são mostrados no quadro abaixo:

Quadro 5: Resultados de Estudos Piloto com QR

<i>Produtos</i>	<i>Cadeia com Resposta Rápida (varejo/vestuário/têxtil)</i>	<i>Resultados</i>
Jaquetas e calças esportivas	Belks/Haggar	Vendas 25%; lucro bruto 25%; giro do estoque 67%
Roupas finas	J.C.Penney/Oxford/Burlington	Vendas 59%; giro do estoque 90%; erro de previsão diminuiu + de 50%
Calças básicas	Wal-Mart/Seminole/Milliken	Vendas 31%; giro do estoque 30%

Fonte: Blackburn (op. cit., p. 252)

Blackburn relata que, em meados da década de oitenta, foram realizados mais de 100 desses estudos pilotos e todos confirmaram os resultados apresentados acima, ou seja, que a resposta rápida traz o duplo benefício de aumentar as vendas enquanto os estoques diminuem. Foi encontrado também que os resultados do QR beneficiam todos os membros do canal, conforme revela Blackburn (op. cit., p.252), referindo-se ao caso da parceria Belks/Haggar, os analistas calcularam que: “para produzir um lucro idêntico no varejo, um fornecedor sem resposta rápida, teria que reduzir em 28% o seu preço de venda no atacado”.

Os estudos também revelaram que o segredo para a resposta rápida é a troca de informações entre os membros da cadeia de abastecimento. As informações sobre a venda do produto ao consumidor final devem ser compartilhadas quase em tempo real com todos os membros para trás da cadeia de abastecimento. Dessa forma, o vendedor final ajuda seu fornecedor a prever melhor os futuros pedidos de reposição de estoques, da mesma forma acontecendo com o fornecedor do fornecedor, e assim por diante. O resultado é que a

cadeia de abastecimento passa a ser orientada pela demanda real e não mais por previsões, exatamente como feito pela Toyota, com o seu método de produção *just-in-time* nas oficinas de fabricação. Conforme atestam Stern, Adel, Coughlan (*op. cit.*, p. 176), “Resposta Rápida (QR), a aplicação do conceito *just-in-time* (JIT) através de toda a cadeia de abastecimento, desde o fabricante até o consumidor final, fornece a capacidade para repor as mercadorias conforme elas são vendidas.”

Obviamente essa extensão do *just-in-time* à toda a cadeia de abastecimento só foi possível graças às novas tecnologias de informação e telecomunicações. Conforme Stern, Adel e Coughlan (*op. cit.*, p. 174), “as telecomunicações aumentam as relações baseadas em *just-in-time* entre as firmas e seus fornecedores. Elas fornecem a mídia e o meio de ligar firmas e fornecedores separados geograficamente, permitindo que eles se comuniquem de forma contínua”.

Entre as principais inovações tecnológicas que tornaram viáveis o sistema de resposta rápida estão o Intercâmbio Eletrônico de Dados (*Electronic Data Interchange – EDI*), o código de barras padronizado (UPC) e a tecnologia do escaneamento eletrônico no ponto de venda (POS – *Point-of-Sale scanning*). O EDI é um sistema padrão de comunicação interempresas, em que são trocados vários tipos de informações, inclusive pedidos de compra e recursos financeiros, em tempo real e a baixo custo, independentemente das distâncias entre as empresas. O código de barras padrão (UPC) aumenta a capacidade de coleta e armazenamento de informações sobre os produtos, permitindo o rastreamento automático de cada unidade do produto (*stockkeeping unit – SKU*) em cada um dos estágios da cadeia, especialmente no ponto de venda do varejista. Os varejistas usam *scanners* eletrônicos nos caixas das lojas (POS *scanning*) para capturar as informações de venda de cada unidade do produto (SKU), através da leitura ótica do código de barras, e transmitem essa informação *on-line*, através de EDI, para os membros anteriores da cadeia de abastecimento. Portanto, como colocam Stern, Adel e Coughlan (*op. cit.*, p. 176):

“A capacidade de coleta e armazenamento de dados da tecnologia de código de barras e a habilidade de comunicar esses dados por toda a cadeia de abastecimento via Intercâmbio Eletrônico de Dados são as ferramentas necessárias para se construir um sistema de Resposta Rápida”.

Não somente as informações sobre vendas são transmitidas *on-line* para os fornecedores, como também o processamento dos pedidos de compra passa a ser totalmente automatizado e interligado em rede. Stern, Adel e Coughlan (*op. cit.*) colocam que o 'ciclo do pedido do cliente' ou 'ciclo de reposição' indica "o tempo total consumido pela preparação e transmissão do pedido, recebimento do pedido, entrada do pedido, processamento do pedido, empacotamento e desempacotamento no depósito, transporte do pedido, e entrega e descarregamento na doca do cliente" (*op. cit.*, p. 172). Observa-se que a extensão do 'ciclo do pedido' é determinado não somente pela velocidade do movimento físico dos bens, mas também pela velocidade e eficiência do fluxo de informação. As tecnologias de informação e telecomunicações são usadas, nos sistemas QR, em todas essas etapas do 'ciclo do pedido', aumentando tanto o fluxo de informações como o fluxo físico⁵⁰, diminuindo as taxas de erro e reduzindo as perdas. Portanto, as novas tecnologias têm diminuído a extensão de tempo do 'ciclo do pedido', intervalo entre a colocação do pedido e a entrega final do produto ao cliente.

Além de encurtar o ciclo de distribuição física, as estratégias de resposta rápida também se preocupam com o tempo de resposta da fabricação. Nesse caso, não se trata de nenhuma inovação, mas somente da aplicação do método de produção *just-in-time* conforme originalmente formulado. No entanto, vale ressaltar que não adianta o encurtamento do ciclo da distribuição se o processo de fabricação é lento para responder às variações da demanda. Seguindo o conceito do JIT, os estudos da *Kurt Salmon Associates* procuraram isolar o tempo que acrescenta valor no processo produtivo do tempo gasto improdutivamente, e encontraram que, em média, em pelo menos 99% do tempo gasto para produzir um artigo comum de vestuário, nenhum valor era adicionado (Blackburn, *op. cit.*, p. 260). Percebe-se aí o potencial de redução no tempo de resposta da produção. Para conseguir isso, a *Kurt Salmon Associates* lançou um programa de produção para reduzir o desperdício e aumentar o percentual de tempo de valor adicionado, baseado na 'produção modular' e em pequenos lotes. Com esse programa obtiveram-se drásticas reduções no

⁵⁰ Com relação ao fluxo físico, Blackburn (*op. cit.*, p. 257-258), referindo-se às empresas que estão praticando a resposta rápida, cita que várias estão utilizando as novas tecnologias para suprimir os centros de distribuição e fazer as entregas diretamente para as lojas. Ver Stern, Adel e Coughlan (*op. cit.*, pp. 172-174).

tempo de fabricação das peças, encurtando assim, o tempo de reação total da cadeia de abastecimento⁵¹.

Deve-se ressaltar que os supermercados foram os pioneiros no desenvolvimento das novas tecnologias do código de barras (UPC), escaneamento eletrônico (POS *scanning*), e EDI. Porém, os supermercados usavam essas tecnologias para aumentar a eficiência e reduzir os custos somente nas operações internas das lojas; sem considerar os ganhos que poderiam ser obtidos com a sua utilização em toda a cadeia de suprimentos, aumentando a velocidade dos fluxos de informação e produto entre as empresas. O setor de vestuário em pouco tempo assumiu a liderança na utilização das novas tecnologias. As lojas de departamento (*J. C. Penney e Dillard's*) e as lojas de desconto (*Wal-Mart*) foram as que obtiveram maiores vantagens competitivas com a estratégia de QR. Essas três redes de lojas, que participaram dos estudos pilotos de QR, rapidamente começaram a desenvolver programas similares com fornecedores de outros tipos de produtos, espalhando o QR por outros setores. Com essa estratégia, essas empresas obtiveram vantagens competitivas significativas sobre os seus concorrentes e começaram a crescer rapidamente, absorvendo crescentes fatias de mercado.

6.2. A estratégia de Resposta Eficiente ao Consumidor – ECR (*Efficient Consumer Response*)

A *Wal-Mart* obteve um crescimento tão grande no setor de alimentos que em pouco tempo se transformou na maior empresa varejista do mundo, modificando a estrutura de mercado do setor de mercearia nos Estados Unidos e as estratégias dos supermercados em todo o mundo. Desafiada por novos competidores e reconhecendo nas novas tecnologias oportunidades para redução de custos e melhoria dos serviços ao cliente, a indústria de supermercados norte-americana respondeu com a iniciativa de ECR, formulada por consultores da *Kurt Salmon Associates* em 1993.

⁵¹ Ver Blackburn (*op. cit.*, pp. 260-264).

Da mesma forma que o sistema QR, a estratégia de ECR tem como finalidade aumentar a eficiência da cadeia de abastecimento para atender melhor às demandas dos consumidores. Portanto, deve-se buscar uma cadeia de abastecimento mais 'enxuta' e mais ágil. Isso deve ser conseguido pela integração do canal através das novas tecnologias de informação e telecomunicações, otimizando tanto o fluxo de produtos como o fluxo de informação. Conforme explicitado no relatório da KSA (*op. cit.*, p.1), o ECR deve abranger a otimização dos dois fluxos ao longo da cadeia, um "fluxo de informação digital, preciso e em tempo real", transmitindo para trás na cadeia as informações sobre a demanda, e um "fluxo de produto contínuo de acordo com o consumo". O ECR é definido como:

"uma estratégia do setor de artigos de consumo de massa - *grocery-industry*⁵² - na qual distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para aumentar o valor oferecido ao consumidor final. Por focarem sobre a eficiência total do sistema de abastecimento, ao invés da eficiência individual de cada componente, eles estão reduzindo os custos totais do sistema, estoques, e ativos físicos, enquanto melhoram o acesso do consumidor a produtos novos e de alta qualidade" (Kurt Salmon Associates: *op. cit.*, p.1).

King e Phumpiu (1996), consideram que a análise da cadeia de valor de Porter é um conceito fundamental na iniciativa de ECR. Pois, busca-se, nessa iniciativa, obter vantagens competitivas através da reengenharia das ligações entre as atividades de valor dentro da empresa, em sua cadeia de valor, e fora da empresa, redesenhando as ligações com as cadeias de valor de suas parceiras comerciais, o que Porter chama de sistema de valor. Segundo King e Phumpiu (*op. cit.*, p. 1182):

"em ambos os casos, os custos podem ser reduzidos e/ou melhores serviços podem ser fornecidos através de uma coordenação aperfeiçoada obtida pelo compartilhamento de informações ou realinhamento dos incentivos, através da reengenharia das atividades inter-relacionadas de modo que elas possam aumentar sua eficiência, ou pela reconfiguração das atividades de modo a eliminar algumas ligações completamente"

⁵² O termo *grocery-industry* é de difícil tradução para o português, não existindo um termo único apropriado para traduzir o seu significado. Por isso, deve-se esclarecer que, conforme Dib (1997, p. 21), este termo é utilizado nos Estados Unidos para "representar todas as empresas que fazem parte do canal de distribuição de produtos alimentares e não-alimentares que compõem o *mix* típico de um supermercado tradicional. É importante notar que, apesar de os supermercados serem os maiores propugnadores e patrocinadores da iniciativa, pelo lado do varejo, a ECR também é uma estratégia de lojas de conveniência e outros tipos de varejos mistos que vendem alimentos".

Percebe-se aí que a preocupação básica da reengenharia promovida pelo ECR é quanto à coordenação das atividades dentro e entre as empresas que fazem parte da cadeia de abastecimento dos supermercados. Essa coordenação deve ser obtida pela exploração das possibilidades fornecidas pelas novas tecnologias, especialmente com relação ao compartilhamento de informações entre os parceiros, devendo haver também um sistema de incentivos para que haja a cooperação entre as empresas. De acordo com o relatório da KSA (1993, p. 4) os princípios básicos do ECR são:

- 1) Melhor fornecimento de valor para os consumidores de artigos de mercearia: melhor produto, melhor qualidade, melhor sortimento, maior disponibilidade, melhor conveniência, com menores custos em toda a cadeia.
- 2) O ECR deve ser conduzido por líderes empresariais comprometidos em mudar o paradigma das relações comerciais, da antiga relação antagônica de ganho/perda para uma nova relação de ganho mútuo entre os parceiros.
- 3) Informação precisa e em tempo real deve ser usada para dar suporte efetivo às decisões de marketing, produção e logística. Essa informação fluirá externamente entre os parceiros através de EDI, usando padrões UCS, e internamente implicará um uso mais produtivo e eficiente da informação.
- 4) O produto deve fluir com a maximização dos processos de valor-adicionado desde a produção/embalagem dos bens até a cesta do consumidor, de forma a garantir que o produto certo estará disponível no tempo certo.
- 5) Deve ser utilizado um sistema comum de medidas, baseadas na eficiência do sistema total (menores custos, menos estoques e melhor utilização dos ativos) e na identificação dos ganhos (aumento de receitas e lucros), devendo-se promover a repartição eqüitativa desses ganhos.

A reengenharia promovida pelo ECR foca sobre as atividades e ligações existentes em quatro processos que ocorrem ao longo da cadeia de abastecimento: seleção do sortimento dos produtos, reposição dos produtos, promoção dos produtos e introdução de novos produtos. Para cada processo existe uma estratégia específica, conforme será descrito adiante.

O relatório da KSA estima que os benefícios do ECR devem alcançar todos os segmentos industriais que abastecem os supermercados, por exemplo, enlatados, congelados, mercadorias em geral, leite e derivados, entre outros. No entanto, os maiores ganhos devem ser obtidos no segmento de alimentos secos empacotados (*dry-grocery*), que representa aproximadamente um quarto das vendas, com redução de custos de aproximadamente US\$10 bilhões. A redução de custos para toda a cadeia de abastecimento dos supermercados é estimada em torno de US\$30 bilhões. Os consultores acreditam que no contexto de uma estrutura de mercado altamente competitiva em que atuam os supermercados, é provável que esses ganhos sejam repassados em última instância para os consumidores.

O relatório também estima os ganhos de eficiência através do ‘enxugamento’, compressão de tempo, ou aumento na velocidade de resposta da cadeia de abastecimento. Conforme já explicitado para o QR, o método de ‘enxugamento’ consiste na aplicação do conceito *just-in-time* para toda a cadeia, que significa ‘administrar pelos estoques’. O relatório afirma que “os estoques na cadeia de abastecimento cairão conforme o produto se mova mais rapidamente desde o empacotamento até o caixa das lojas”, estimando para o segmento de alimentos secos empacotados uma redução de 41% no tempo de resposta da cadeia, que deve passar de 104 para 61 dias. Como uma estratégia inspirada no *just-in-time*, o ECR traz o duplo benefício de redução dos custos totais associado ao aumento no nível de serviços, pois “o consumidor recebe um produto mais fresco e, portanto, com melhores qualidade e integridade física” (Dib, 1997, p. 16).

6.3. As quatro estratégias do ECR

6.3.1. Sortimento Eficiente de Loja

Objetiva otimizar a produtividade dos estoques e do espaço da loja na interface com o consumidor (KSA, 1993, p. 4). Ou seja, encontrar o *mix* ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades do conjunto de clientes de determinada loja, visando aumentar o volume de vendas e o giro do estoque. Dib (1997, p. 18) traz a seguinte definição de sortimento eficiente:

“um processo colaborativo entre fornecedor e distribuidor com o objetivo de determinar o nível de oferta ótimo de um produto, dentro de uma categoria, que atinja o objetivo de satisfação do consumidor e melhore os resultados do negócio (*Joint Industry Project on Eficiente Consumer Response*, 1996)”.

King e Phumpiu (*op. cit.*, p. 1183), esclarecem que essa estratégia traz uma melhor utilização do limitado espaço de vendas da loja, induz o uso mais eficiente do espaço no centro de distribuição, e envia informações valiosas aos fabricantes sobre as preferências dos consumidores.

O elemento central da estratégia de sortimento eficiente é o conceito de Gerenciamento por Categorias. Sob este conceito os itens individuais devem ser agrupados em categorias, definidas de acordo com as necessidades e preferências dos consumidores. Assim, uma categoria incluirá produtos relacionados de vários fornecedores, em alguns casos vendidos em diferentes departamentos da loja. Para cada categoria, deve-se estabelecer a coordenação de várias atividades, obtenção de produtos, marketing e o merchandising, de acordo com a base de clientes da loja. King e Phumpiu (*op. cit.*, p. 1183), colocam que o gerenciamento por categorias exige informações e capacitações que estão distribuídas entre os diversos integrantes da cadeia, exigindo portanto a coordenação entre suas atividades:

“essa tarefa é complexa e requer não somente capacidade de merchandising e conhecimento dos clientes locais, condições, e padrões de compra, mas também dados sobre tendências amplas de mercado, conhecimento das inter-relações entre as demandas por produtos complementares e concorrentes, e um conhecimento de pesquisa sobre o comportamento do consumidor. As capacidades, conhecimentos e informações requeridos para o gerenciamento por categorias estão distribuídos através da cadeia de abastecimento de alimentos, mas não aparecem conjuntamente em qualquer segmento específico. Portanto, o gerenciamento por

categorias é possível somente com arranjos cooperativos que cruzam as fronteiras das firmas”.

King e Pumpiu (*op. cit.*) explicam que o Gerenciamento por Categorias cria um relacionamento de benefício mútuo entre as empresas parceiras nos diferentes segmentos da cadeia. O varejista-distribuidor passa a ter acesso a informações privilegiadas sobre a indústria em que atua o fornecedor; enquanto este último acessa informações em nível do varejo sobre seus próprios produtos e dos seus concorrentes, podendo participar também de experiências de marketing e merchandising em nível das lojas.

“Juntos, os parceiros desenvolvem uma estratégia para toda a categoria – incluindo os produtos fornecidos pelos concorrentes do fornecedor-parceiro. Olhando cadeia abaixo, o gerente de categoria do distribuidor-varejista trabalha diretamente com os gerentes de loja para adequar as estratégias de sortimento dos produtos e a alocação de espaço nas prateleiras [...]” (*ibidem*).

Conforme alertam King e Phumpiu (*op. cit.*), deve-se notar algumas características bastante peculiares do tipo de relação estabelecida acima. Em primeiro lugar, o varejista geralmente estabelece uma parceria com um fornecedor chave, e não com todos os fornecedores. Em segundo, os parceiros fornecem informações, habilidades e dedicação de trabalho, ao fluxo físico de produtos através das fronteiras das firmas, sem haver necessidade de pagamento monetário. Em terceiro, as empresas devem compartilhar o resultado através criação de mecanismos de recompensa e punição de acordo com a conduta dos parceiros, se o parceiro agiu em benefício mútuo ou se foi em benefício próprio.

6.3.2. Reposição Eficiente de Produto

É um conceito fundamental para a implementação completa do ECR, seu objetivo é: “fornecer o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, na quantidade certa, e da maneira mais eficiente possível” (KSA, *op. cit.*, p. 45). Isso é conseguido pela integração dos sistemas logísticos e dos sistemas de informação, sustentado por “um fluxo livre de informação, preciso e em tempo real, integrado com o fluxo do produto, por toda a cadeia” (*ibidem*). A força motriz da reposição eficiente são os dados de venda ao consumidor,

conforme capturados por *scanners* e código de barras padronizado (UPC – *Uniform Product Code*) no ponto de venda (POS – *point of sale*). Através dessa integração deve-se diminuir o manuseio do produto, as atividades que não agregam valor, os estoques e os custos de manutenção associados. “O resultado é um sistema inter-organizacional sem papel, com potencial de reduzir os custos totais na cadeia de suprimentos em 2,8% e o estoque total na cadeia em pelo menos 50%” (KSA, p. 45).

A cadeia de abastecimento dos produtos de mercearia tradicional contém três fluxos independentes de informação e produto: da loja para o consumidor, do depósito do distribuidor para a loja, e do fornecedor para o depósito do distribuidor. Esses fluxos são conectados por dois ciclos de reposição, da loja e do depósito do distribuidor. Esses dois ciclos operam com princípios diferentes, resultando em padrões diferentes do fluxo de produto. “O estoque é empurrado para dentro do depósito através das compras adiantadas e promoções comerciais. Ele é puxado para fora pelos pedidos de reposição da loja. Esses dois fluxos se encontram no depósito do distribuidor [...]” (*ibidem*). Segundo a KSA (*op. cit.*, p. 46), o resultado desses dois fluxos em direções opostas é o excesso de estoques e a geração de ineficiências no sistema, como por exemplo: excesso de custos de manutenção dos estoques, destruição de mercadorias, excesso de custos administrativos, excesso de custos de fabricação, cronogramas de produção altamente flutuantes.

“O objetivo da Reposição Eficiente é integrar esses dois ciclos de reposição em um único ciclo, do fornecedor até ponto de vendas” (*ibidem*). Deve-se, portanto, criar um fluxo de produto puxado pela demanda real e eliminar todas as atividades que não adicionam valor, desde o fabricante até o caixa das lojas. O relatório da KSA (*op. cit.*) estipula que essa mudança deve ser feita em duas fases. Na primeira fase, cria-se um sistema de logística baseado em um sistema de informação digital, mantendo os dois ciclos operando independentemente. Na segunda fase, construída sobre a primeira, deve-se integrar os dois ciclos em um só. Tanto a primeira como a segunda fase, exige a automação dos processos logísticos com as novas tecnologias. Com relação à primeira fase, os recursos tecnológicos necessários já eram utilizados antes do ECR, na cadeia de abastecimento dos

supermercados, porém não se apresentavam de forma integrada em uma única empresa. Esses recursos são listados no quadro abaixo:

Quadro 6

Elementos da Fase I da Reposição Eficiente

	Distribuidor	Fornecedor
<i>POS Scanning/PLU Systems</i>	x	
Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI)	x	x
Sistemas de Recepção Eletrônica na Loja (incluindo DEX/NEX UCS)	x	x
Sistemas de Estoque Perpétuo na Loja	x	
Base de Dados de Preço e Promoção de Item	x	x
Emissão do Pedido de Compra Assistida por Computador	x	
Sistemas Integrados de Gerenciamento de Pedidos de Compra	x	
Programas de Reposição Contínua de Estoques	x	x
<i>Integrated Supplier Fulfillment Systems</i>		x
Transferência Eletrônica de Fundos	x	x
Sistema de Pagamento de Contas Automatizado	x	
<i>Automates Cash Application Systems</i>		x

Fonte: Kurt Salmon Associates (1993, p. 47)

Alguns desses elementos são mais importantes do que os outros, exigindo mudanças profundas na organização e funcionamento da firma, como é o caso do EDI e do escaneamento no ponto de venda (POS - *scanning*), já discutidos no contexto da estratégia de ECR, na indústria do vestuário. Outros que merecem destaque são: emissão do pedido de compra assistida por computador (CAO - *Computer Assisted Ordering*), as práticas de reposição contínua de estoques (CRP - *Continuous Replenishment Practice*), os sistemas de recepção eletrônica, e os sistemas de estoque perpétuo. Segundo a KSA (*op. cit.*, p. 47), a maior barreira para implementar a Fase I, é a integração interna e externa, requeridas para criar um sistema interorganizacional sem quebras.

A emissão do pedido de compra assistida por computador (CAO) é uma das práticas mais importantes. Para que ela seja efetivada, é necessário que outras práticas já estejam bem difundidas ao longo da cadeia, sendo elas: leitura precisa das informações dos produtos por código de barra no ponto de venda; a recepção eletrônica dos produtos na loja e no depósito; e o sistema de estoque perpétuo.

A leitura por código de barras deve fornecer informações precisas sobre a saída do produto no caixa da loja, como o preço e as características de cada item; tipo de embalagem, tamanho, cor ou sabor, ou se o item está participando de alguma promoção. A utilização da leitura por código de barras deve se estender por toda a cadeia de abastecimento, desde o sistema de recepção de mercadorias na loja, passando pela recepção no centro de distribuição, sendo ambos interligados com os sistemas de informação do fornecedor. A partir desse uso difundido da leitura ótica (*scanning*) do código de barras e do EDI, pode-se implementar um sistema de recepção eletrônica na loja e no depósito (ou centro de distribuição), como descreve Dib (1997, p. 19):

“Todo o processo de recepção de mercadoria pode ser informatizado por meio de um sistema padrão de comunicação que integra os diferentes *softwares* utilizados pelas empresas. A conferência das ordens de reposição passam a ser feitas com a utilização de terminais de computadores interligados com o fornecedor”.

Uma vez implantado um sistema de recepção eletrônica, o próximo passo é estabelecer um sistema perpétuo de controle de estoque (*Perpetual Inventory*). Esse sistema faz uso efetivo da leitura de código de barras e do recebimento eletrônico para manter um controle permanente do estoque tanto na loja como no depósito. Possuindo-se um sistema perpétuo de controle de estoque, é possível partir para a prática da emissão de pedido de compra assistida por computador (CAO), automatizando a geração do pedido de reposição da loja e/ou depósito. Conforme revelam King e Phumpiu (*op. cit.*, p. 1184): “CAO tem sido mais utilizado em operações de armazém para gerar pedidos baseados em estoque corrente, projeção de vendas e custos de reposição. Esforços estão sendo feitos para implementar CAO nas lojas de varejo”. Dib (*op. cit.*, p. 19) ressalta que esse sistema quando utilizado em nível das lojas “permite que o esforço de gestão da loja seja concentrado em outras

tarefas mais produtivas do que ficar verificando o estoque nas gôndolas e pedindo reposição para o centro de distribuição da empresa, para o atacadista ou direto para o fornecedor”. King e Phumpiu (**op. cit.**), admite que a adoção de CAO nas lojas envolve “mudanças difíceis na cultura da firma, que valoriza o julgamento e a perícia dos emissários de pedidos que baseiam suas decisões no conhecimento dos fluxos de produtos e inspeção visual das gôndolas” (**ibidem**).

Um passo adiante da prática de CAO está a CRP (*Continuous Replenishment Practice*), ou seja, a prática de reposição contínua dos estoques. O relatório da KSA (**op. cit.**, p. 64) define essa prática como um “processo pelo qual os estoques e o movimento do distribuidor são transmitidos para o fornecedor e este último gera os pedidos de compra”. Deve-se frisar que no sistema de CRP é necessário que se compartilhe tanto os dados de estoque como a saída dos produtos nos caixas das lojas. Com base nos estoques e no movimento das lojas, o fornecedor é capaz de abastecer cada loja de forma contínua, conforme a saída dos produtos nos caixas. Portanto o sistema de reabastecimento passa a ser feito *just-in-time*, de acordo com a demanda real de cada loja e não mais por previsões⁵³. Conforme alerta King e Phumpiu (**op. cit.**, p. 1184), esse tipo de estratégia requer um alto grau de confiança entre os parceiros comerciais e envolve a transferência de autoridade sobre as decisões de reposição. Além disso, conforme Siqueira (1999), ela também requer a integração completa tanto dos sistemas de informação como dos de distribuição física das empresas, principalmente utilizando-se a entrega direto na loja pelo fabricante, DSD (*direct store delivery*), e o *cross-docking* (ou cruzamento de docas).

Da mesma forma que os sistemas de informação, os sistemas de entrega das mercadorias também devem ser padronizados para que distribuidor e fornecedor trabalhem juntos, garantindo a reposição contínua e automática dos estoques, conforme a CRP. Reda (1999), citado por Siqueira (1999, p. 38-39), define o *cross-docking* como sendo a prática de

⁵³ Deve-se observar que essa prática libera o varejista de administrar o seu próprio estoque, por isso ela também é conhecida pelo nome de *Vendor Managed Inventory* (estoque gerenciado pelo fornecedor), conforme Siqueira (1999, pp. 37-38).

“mover produtos do caminhão do fornecedor, através do centro de distribuição⁵⁴, para outro caminhão com destino às lojas, sem colocá-los nas áreas de armazenagem ou de preparação do pedido”. Esse mecanismo deve utilizar os leitores óticos, o código de barras e o EDI, para fazer a recepção eletrônica das mercadorias no centro de distribuição, diminuindo os tempos de carga e descarga dos caminhões (Siqueira, *op. cit.*, p. 43).

Paralelamente ao *cross-docking* deve-se utilizar, sempre que possível, a entrega direto na loja (DSD), suplantando a etapa dos centros de distribuição⁵⁵. Stern, Adel e Coughlan (*op. cit.*), revelam que as empresas estão reduzindo o número de centros de distribuição, em grande parte devido à utilização de tecnologia da informação.

“O progresso no gerenciamento da informação e melhor controle do estoque tem diminuído a necessidade de armazéns no canal; quanto menos informação você tem, maior a necessidade de armazéns.[...] O código de barras e o intercâmbio eletrônico de dados (EDI) têm possibilitado para os vendedores transportar diretamente para as lojas [...]” (*op. cit.*, p. 157).

6.3.3. Estratégias de Promoção Eficiente

Existem três tipos básicos de atividades promocionais ao longo da cadeia de abastecimento dos supermercados: propaganda; promoções ao consumidor, na forma de cupons e redução de preços; e promoções ao revendedor (*trade promotion*), na forma de descontos e compensações. O uso das promoções tem trazido ineficiências ao funcionamento da cadeia

⁵⁴ Deve-se esclarecer que o conceito de centro de distribuição é diferente do conceito de armazém/depósito. Neste último as mercadorias devem permanecer estocadas por um período indefinido, até que os pedidos de reposição das lojas sejam efetivados. Porém, conforme Stern, Adel e Coughlan (1996, p. 156), “os centros de distribuição são estabelecidos muito mais para o movimento das mercadorias do que para a estocagem”. Os mesmos autores descrevem um processo de *cross-docking* no centro de distribuição da Rich's Department Store. Nesse centro 90% das mercadorias que chegam são transportadas via *cross-docking*: “[...] geralmente dura um total de vinte minutos para as caixas que chegam serem descarregadas, ter sido feita a leitura ótica do código de barras, transportadas, ordenadas e carregadas novamente nos caminhões de saída” (*op. cit.*, p. 157)

⁵⁵ Siqueira (1999, pp. 38-39) esclarece que o *cross-docking* e a entrega direto na loja são práticas complementares, uma vez que esta última só “é interessante para uma parcela do *mix*, geralmente os produtos das categorias mais importantes”. Segundo Lewis (1998), citado por Siqueira (*op. cit.*, p. 39), essas categorias representam 25% das vendas da loja e mais da metade dos lucros, ocupando apenas um quinto do espaço da loja.

de abastecimento dos supermercados. O objetivo da estratégia de promoção eficiente é racionalizar o uso das promoções e diminuir os efeitos adversos ao longo do canal.

Conforme o relatório da KSA (**op. cit.**, p. 79), as promoções mais prejudiciais ao bom funcionamento do canal são as promoções ao revendedor. Essas promoções aumentaram consideravelmente nos anos oitenta, sendo responsáveis, no ano de 1991, por metade do gasto total em promoções nos Estados Unidos (KSA, **op. cit.**, p. 79).

Segundo a KSA (**op. cit.**, p. 81), uma rede de supermercados pode ter de 7000 a 8000 acordos de promoção com fornecedores em um dado momento, o que acarreta custos de informação para a gestão desses acordos. O relatório ainda traz a informação de que, 10% a 15% do tempo total gasto nas negociações entre fornecedores e compradores, deve-se a resolução de problemas de deduções e descontos (**ibidem**). Porém, o principal problema causado pelas promoções comerciais é devido ao aumento do nível de estoques ao longo do canal. Isso se deve às chamadas 'compras adiantadas' (*forward buying*), ou seja, o distribuidor compra uma grande quantidade de mercadorias para se beneficiar dos descontos oferecidos pelo fornecedor. Como consequência, mantém em estoques um volume de mercadorias acima de sua capacidade de venda para um determinado período. Além disso, conforme revela o relatório da KSA (**op. cit.**, p. 80), muitas das promoções dos fornecedores são artificiais; os fornecedores mantêm listas de preços artificialmente elevados e então passam a dar descontos sobre esses preços.

O estudo feito pela KSA (**op. cit.**, p. 79) admite que as práticas promocionais na cadeia de abastecimento do supermercado têm se tornado fonte de intensos debates entre fornecedores e distribuidores. Apesar de todos concordarem sobre os altos custos das promoções tanto para fornecedores como para distribuidores, eles discordam sobre "como esses custos podem ser reduzidos sem perder-se o incentivo de compra para o consumidor ou desgastar a posição competitiva do distribuidor" (**ibidem**).

Conforme admitido por King e Phumpiu (1996, p. 1185), "até o presente momento, as estratégias de ECR para a promoção eficiente são menos desenvolvidas do que aquelas para

o sortimento e a reposição eficientes”. Nas poucas páginas dedicadas à estratégia de promoção eficiente, o relatório da KSA (*op. cit.*, p. 84), faz as seguintes recomendações. Em primeiro lugar, estipula-se que os fornecedores devam procurar oferecer alternativas de compra aos acordos promocionais. Em segundo, eles devem simplificar os termos de suas promoções, fazendo-as mais fáceis de serem avaliadas e comparadas. Por último, fornecedores e distribuidores devem monitorar as promoções em conjunto, compartilhando informações precisas e atualizadas sobre as promoções e o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos acordos.

6.3.4. Estratégia de Introdução Eficiente de Produtos

Nos últimos anos tem havido um grande aumento no número de produtos lançados nas gôndolas dos supermercados nos Estados Unidos. Entre 1975 e 1981, esse número permaneceu estável em torno de 2000 novos produtos por ano. Porém, a partir de 1982, ele começou a crescer rapidamente, chegando a 15.400 produtos lançados em 1991. Muitos desses produtos fracassam e como resultado incorre-se em custos tanto para os fabricantes como para os distribuidores. Para os fabricantes, as perdas advêm dos elevados investimentos feitos em desenvolvimento, marketing e produção dos produtos fracassados. Para os varejistas, ocorre um aumento nos custos para gerenciar a constante entrada e retirada de produtos dos sistemas de informação e estoques (KSA, *op. cit.*, pp. 87-94).

Além disso, Dib (1997, p. 20), acrescenta que

“[...] em sua maior parte esses novos produtos são imitações dos líderes de mercado e/ou apresentam uma inovação pouco perceptível para o consumidor. O resultado é a não geração de aumento no volume de venda da categoria, apenas ocupando espaço de um produto que já estava estabelecido”.

Grande parte dessa ineficiência no lançamento de novos produtos deve-se à falta de coordenação entre fabricantes e distribuidores. Conforme revela Dib, “o fabricante lançava o produto para resolver um problema seu, sem considerar as necessidades dos consumidores ou dos distribuidores” (*ibidem*). A parceria proposta pelas estratégias de

ECR para a introdução eficiente de produtos pretende resolver esse problema de coordenação, no entanto, como no caso das promoções, essas estratégias não estão completamente desenvolvidas, estando muito ligadas às atividades de gerenciamento por categorias (King e Phumpiu, *op. cit.*, p. 1184).

A iniciativa de ECR para a introdução de novos produtos estabelece que o fornecedor e o distribuidor devem se reunir regularmente para revisar as tendências de consumo e pesquisar as novas oportunidades, antes de lançar um produto novo. O relatório da KSA (*op. cit.*, p. 93) estabelece cinco passos a serem seguidos pelos parceiros: 1) distribuidor e fornecedor escolhem um item a ser testado; 2) preparação do teste; 3) implementação do teste; 4) avaliação; 5) decisão. A partir dos resultados obtidos, decide-se ou por lançar o produto para todo o mercado, ou modificá-lo e testá-lo novamente, ou então abandoná-lo.

6.4. Maior poder aos varejistas no canal de suprimentos

A utilização estratégica das novas tecnologias de informação e telecomunicações pelos supermercados tem alterado profundamente a correlação de forças nos canais de suprimentos. Com as novas estratégias de logística, o sistema de produção e distribuição passa a ser orientado *just-in-time* pela demanda ao invés de ser orientado pela oferta, forçando-se a venda dos produtos canal abaixo. Nesse sistema, o controle e a coordenação do canal de suprimentos/distribuição passa a ser exercido mais pelo varejista do que pelos fabricantes. Porque é ele quem detém, em primeira mão, as informações sobre as preferências e o comportamento dos consumidores, possibilitados pela leitura eletrônica dos códigos de barras.

Tofler (1998, p. 125) descreve quanta informação pode ser adquirida pelo varejista através de um simples ato de compra:

“Veamos o mais simples dos casos: uma mãe de família, ao chegar em casa vinda do trabalho, na pressa de preparar o jantar, descobre que está sem margarina. Correndo até a loja mais próxima, ela pega na prateleira meio quilo de margarina

Fleischmann, sem sal, feita pela *Nabisco*. Dirigindo-se às pressas ao caixa, ela espera a sua vez, apanhando um exemplar da revista *TV Guide* na prateleira próxima à caixa registradora, e entrega as compras à caixa, que as passa pela leitora ótica. Em princípio, ela comunicou ao computador da loja o seguinte: (1) um tipo de produto que ela usa; (2) a marca; (3) o tamanho ou a quantidade; (4) o fato de que preferiu a margarina sem sal à normal; (5) a hora da compra; (6) que outros artigos, marcas, tamanhos, etc., ela comprou ao mesmo tempo; (7) o total de sua conta; (8) o tipo de revista através do qual um anunciante poderia chegar a ela; (9) informações sobre onde existe, agora, mais espaço disponível na prateleira; e muito mais [...] Se o freguês pagar com cartão de crédito, é claro, muita coisa a mais é revelada. Agora, o freguês também está fornecendo: (1) nome; (2) endereço e código de endereçamento postal (importante para mercados segmentados); (4) uma base para inferir a renda familiar; e, potencialmente, muita coisa mais”.

Até o advento do supermercado na década de trinta, ao varejista mantinha uma relação pessoal com o cliente. Porém, a partir desse momento, com o auto-serviço, o consumidor passou a ter um contato direto com o produto. Os fabricantes desenvolveram poderosas marcas, através de investimentos na melhoria dos produtos, embalagens e campanhas publicitárias. Conforme coloca Sealey (1994), alguns fabricantes cresceram rapidamente e adquiriram grandes fatias de mercado em nível nacional e global. Como exemplo, ele cita o ramo de bebidas leves nos Estados Unidos, que em 1991 tinha 70% do mercado dominado por duas empresas (*op. cit.*, p. 4). O autor argumenta que, como resultado desse alto nível de concentração, “os fabricantes tinham um maior incentivo e capacidade de conduzir extensas pesquisas de mercado e elaborar programas de *marketing* para analisar, dar suporte e promover suas marcas nacionais” (*ibidem*).

Segundo Tofler (1998), desde os anos cinquenta até parte dos oitenta, o equilíbrio do poder nos canais de suprimentos/distribuição permaneceu inalterado, com os gigantes fabricantes no alto e os atacadistas e varejistas embaixo. Segundo ele, uma das razões do poder do fabricante era o controle das informações. Os fabricantes eram os maiores anunciantes dos meios de comunicação em massa. As marcas possuíam um forte apelo ao consumidor, e as campanhas publicitárias anunciando promoções levavam multidões de consumidores às lojas. Com esse poder, os fabricantes dominavam tanto os varejistas, que não podiam ficar sem seus produtos nas prateleiras, como os seus fornecedores de matérias-primas. A força

da marca dava ao fabricante o poder de se comunicar diretamente com o consumidor e impor aos varejistas as condições de venda de seu produto.

Com o advento das novas tecnologias de informação e telecomunicações, em momento em que a diferenciação das marcas se vê enfraquecida, passa-se a dar mais valor ao *micromarketing* do que à publicidade em massa. Conforme descreve Christopher (1999), na década de noventa, as campanhas publicitárias nos meios de comunicação em massa já não surtem o mesmo efeito. Existe uma grande quantidade de produtos similares e os consumidores passam a se ater mais a questões como preço, disponibilidade e conveniência. Nesse contexto, as informações sobre as preferências e tendências de consumo passam a ser mais importantes para a prática do *micromarketing* no ponto-de-venda. E quem controla essas informações são os varejistas. Conforme colocam Neves e Wedekin (1995, p. 6), com as novas tecnologias de obtenção e processamento de dados,

“O varejo tem o poder de identificar com antecedência fenômenos como o *downgrading* – substituição de um produto por outro similar ou substituto de preço inferior – tão comum em momentos recessivos, ou modificações na fidelidade do consumidor a determinada marca ou determinado produto, por exemplo”.

Considerando as novas estratégias de administração do canal de suprimentos surgidas nos Estados Unidos, QR e ECR, as novas tecnologias favoreceram enormemente as empresas pioneiras na sua adoção. Isso propiciou uma rápida e acelerada concentração de mercado no setor de supermercados, com a qual as grandes redes aumentaram seu volume de compras e o poder de barganha frente aos fornecedores; reforçando o seu papel de liderança nas novas estratégias de administração conjunta dos canais de suprimentos/distribuição. Conforme será visto logo abaixo, as grandes redes de distribuição passam a fazer cada vez mais exigências aos seus fornecedores nos contratos de fornecimento, que são usados para implementar os novos métodos de abastecimento *just-in-time*.

Como visto no capítulo anterior, a empresa pioneira na utilização das novas tecnologias e estratégias de suprimentos no setor de alimentos foi a *Wal-Mart*. Desde o seu surgimento em 1962, a *Wal-Mart* esteve na vanguarda na aplicação das novas tecnologias e na

administração do canal de suprimentos. Porém, foi a partir da utilização das novas estratégias de QR que a *Wal-Mart* cresceu assustadoramente, se tornando, em menos de uma década, na maior empresa varejista do mundo. De 1987 a 2000, esta empresa passou de 1.029 lojas e um faturamento de US\$11,9 bilhões para 4.251 lojas e um faturamento de US\$191 bilhões. Em 1987, a *Wal-Mart* era predominantemente uma rede de lojas de desconto; com apenas 49 estabelecimentos operando no setor de mercearia com o formato *Sam's Club*. Em 1988, a empresa abriu o primeiro *supercenter*, e foi a partir daí que começou a sua enorme expansão no setor de mercearia. Em 2000, a empresa já possuía 965 *supercenters* nos Estados Unidos (Dib, 1997, p. 103; Wal-Mart, 2001).

Durante esse período de expansão da *Wal-Mart*, o varejo de mercearia nos Estados Unidos passou por um processo de concentração de mercado, especialmente a partir de 1998. Em 1993, o panorama do varejo de mercearia nos Estados Unidos era o seguinte:

Tabela 2

Lojas de mercearia nos Estados Unidos, percentual do número de estabelecimentos e das vendas – 1993

Tipos de lojas	% N. de estabelecimentos	% Vendas
Supermercados	21,9	74,9
- Redes	13,1	54,5
- Independentes	8,8	20,4
Lojas de Conveniência*	42,7	6,9
Clubes de Atacados*	0,5	4,9
Outras Lojas	34,9	13,3
Total de estabelecimentos	136.000	-
Total de vendas	-	US\$ 390 bil.

Fonte: Rabobank (1994, p. 23)

* Considerando somente as vendas de itens de supermercado

Considerando somente os supermercados, os 29.800 estabelecimentos existentes em 1993, representando apenas 21,9% do total do setor, era responsável por 74,9% das vendas totais do varejo de mercearia. Apesar de dominarem 54,5% do total das vendas de lojas de mercearia, as redes de supermercado ainda não apresentavam concentração de mercado, com o *market share* das cinco maiores redes sendo de apenas de 20,3%, conforme se observa na tabela abaixo.

Tabela 3

Maiores empresas varejistas de alimentos norte-americanas, 1993

Empresa	Vendas Totais (US bilhões)	Market share (% do total das lojas de mercearia)
<i>Kroger</i>	22,4	5,7
<i>American Stores</i>	18,8	5,0
<i>Safeway</i>	15,2	3,9
<i>Albertson's</i>	11,3	2,9
<i>Winn-Dixie</i>	10,8	2,8
<i>Great Atlantic & Pacific Tea</i>	10,4	2,7
<i>Food Lion</i>	7,2	1,8
<i>Ahold USA</i>	6,6	1,7
<i>Publix</i>	6,1	1,6
<i>Vons</i>	5,1	1,3

Fonte: Rabobank (1994, p.25)

Dados de 1997 mostram que até esse ano o perfil e a estrutura de mercado do varejo de alimentos norte-americano não havia mudado muito com relação ao ano de 1993. O único destaque era que as redes de supermercados haviam aumentado sua fatia de mercado de 54,5 para 60%, indicando um ligeiro aumento na concentração (Kinsey, 1998). Conforme revela Cotteril (1997, p.127), "As 20 maiores redes de supermercado são responsáveis por mais ou menos 38% das vendas das lojas de mercearia e essa proporção tem permanecido

aproximadamente constante nos últimos trinta anos”. Este autor acreditava que essa tendência se manteria nos próximos anos, apesar de reconhecer que o *ranking* das maiores empresas estava se alterando rapidamente desde os anos oitenta, quando começaram a ocorrer várias fusões e aquisições.

O varejo alimentício norte-americano já tinha mostrado uma elevação da concentração desde 1996, quando as cinco maiores empresas já eram responsáveis por 32,6% das vendas totais do setor (Grinbaun e Fernandes, 1998). Em agosto de 1998, a *Albertson's*, uma rede de 916 lojas, comprou a *American Stores*, que possuía 1558 lojas, por US\$ 11,7 bilhões⁵⁶ (Thompson, 1999, p. 39). Em outubro do mesmo ano, a *Safeway*, uma rede com 1.300 lojas, havia comprado por US\$1,85 bilhões a rede *Dominick's* (*ibidem*). Uma semana após essa compra, a *Kroger*, maior rede de supermercados dos EUA, comprou por US\$11,8 bilhões a *Fred Meyer*, uma rede de supermercados e lojas de desconto com 800 estabelecimentos, criando uma rede que se espalhava por 31 estados, desde a *Georgia* até o *Alaska* (*ibidem*).

Esse movimento brusco de aquisições ocorreu como reação ao grande crescimento da *Wal-Mart*, uma rede predominantemente de lojas de desconto, no setor de alimentos (Thompson, 1999). Entre 1996 e o início de 1998, a *Wal-Mart* passou do décimo para o segundo lugar no *ranking* do varejo alimentício (Kinsey, 1998). Segundo uma declaração do presidente do *Food Marketing Institute*, as dez maiores empresas norte-americanas do varejo de alimentos já detinham 50% do mercado no início de 1999, e dentro de cinco anos serão as cinco maiores empresas que deterão esse percentual (Cherem, 1999). Conforme revela Thompson (1999), se a *Wal-Mart* continuar crescendo no mesmo ritmo dos últimos anos, o número de redes de supermercado nos Estados Unidos cairá de cinquenta para dez nos próximos dez anos.

6.5. O caso da Europa

⁵⁶ Segundo um diretor da *Albertson's*, a empresa resultante da fusão economizará US\$100 milhões somente no primeiro ano de funcionamento e US\$300 milhões por volta do terceiro ano, “em parte devido às melhores oportunidades disponíveis para nós (dos fabricantes) por causa do nosso tamanho” (*ibidem*)

O supermercado se espalhou rapidamente pela Europa desde a sua entrada na França nos anos sessenta, levando à concentração do varejo e à distribuição em larga escala. Havia na França em 1950 uma loja para cada 41 habitantes, “eram os pequenos empórios e entrepostos de distribuição de alimentos, onde as mercadorias em sua grande parte eram solicitadas e entregue aos consumidores” (Neves e Machado Filho, 1996, p. 97). A partir dos anos setenta os supermercados começaram a se expandir rapidamente pela Europa e no início dos anos noventa o mercado já se encontrava bastante saturado. O desenvolvimento do supermercado não deu de modo uniforme pelo continente, mas apresentando consideráveis variações nas diversas regiões.

“De maneira geral, nos países do norte, supermercados e hipermercados possuem a grande parte do mercado de alimentos. Já nos países do sul, os pontos de venda tradicionais (pequenas lojas de bairros, açougues, lojas de especialidades, etc.) ainda detêm o maior *share* nas vendas de alimentos” (op. cit., p.98).

Na Europa, os supermercados são divididos em três formatos básicos de acordo com tamanho. Os hipermercados são lojas com mais de 2.500 metros quadrados, os supermercados grandes têm entre 400 e 2.500, e os supermercados pequenos são menores do que 400 metros quadrados. Em países do Norte como França e Inglaterra, os hipermercados somados aos supermercados grandes são responsáveis por 80% e 65% das vendas, respectivamente. Já em países do Sul como Espanha e Itália, a participação de mercado desses estabelecimentos é de 30% e 25%, respectivamente. Porém, pode-se observar uma tendência de concentração em todo o continente desde os anos setenta, conforme pode-se observar da evolução do número de lojas por 1000 habitantes.

Tabela 4

Número de Lojas por 100 Habitantes em Alguns Países Europeus, em 1970 e 1992.

País	1970*	1992
Espanha	3,80	2,60
Itália	3,60	2,50
Bélgica	3,60	1,40
Alemanha	-	1,10
Reino Unido	2,00	0,90
França	2,70	0,80

Fonte: Neves e Machado Filho (1996, p. 99).

*números aproximados

Segundo afirmam os autores, a diminuição no número de lojas por 1.000 habitantes é um reflexo do aumento no tamanho médio dos estabelecimentos, conforme os supermercados iam substituindo os pequenos varejistas tradicionais. A concentração no varejo de alimentos europeu ocorreu não somente em nível dos estabelecimentos mas também em nível das empresas, com o crescimento de grandes redes de supermercado. Em 1992 a participação de mercado dos maiores grupos varejistas mostrava um grau de concentração muito elevado em alguns países da Europa, conforme se observa no quadro abaixo.

Quadro 7**Grau de Concentração: *Market Share* (%) dos Três Maiores Varejistas em 1992, em Diversos Países Europeus**

País	Market Share dos 3 Maiores Varejistas
Suíça	75
Suécia	75
Finlândia	73
Dinamarca	61
Holanda	58
Noruega	58
Austria	46
Irlanda	43
Bélgica	39
Reino Unido	38
França	42
Alemanha	37
Portugal	20
Espanha	13
Itália	11
Grécia	9

Fonte: Neves e Machado Filho (1996, p. 99)

As maiores empresas que atuam na Europa são alemãs ou francesas, sendo que a participação de mercado dos dez maiores grupos representava 25% do total do mercado em 1993, conforme se observa no quadro abaixo.

Quadro 8

Dez Principais Grupos Varejistas Europeus em 1993, vendas e *market share*

Companhia	Vendas (US\$ bilhões)	Share na Europa (%)	Origem do Capital
Metro/Asko	33,9	4,1	Alemanha
Rewe	22,7	2,8	Alemanha
Edeka	22,0	2,7	Alemanha
Leclerc	20,1	2,6	França
Intermarché	20,1	2,6	França
Carrefour	18,6	2,3	França
Aldi	16,3	2,0	Alemanha
Promodes	15,9	1,9	França
Sainsbury	15,9	1,9	R. Unido
Tengelmann	14,5	1,8	Alemanha
Auchan	14,1	1,7	França
Tesco	12,9	1,6	R. Unido
Karstadt	11,8	1,4	Alemanha
Casino	11,1	1,4	França
Migros	10,6	1,3	Suíça
Marks & Spencer	9,8	1,2	R. Unido
Spar AG	8,5	1,0	Alemanha
Argyll	8,4	1,0	R. Unido
Lidl & Schwars	8,2	1,0	Alemanha
Ahold	7,9	1,0	Holanda

Fonte: Neves e Machado Filho (1996, p. 100)

Tomando a Europa como um todo a concentração de mercado no início dos anos noventa ainda permanece relativamente baixa, apesar da concentração em alguns países já se mostrar muito acentuada. No decorrer dos anos noventa a concentração de mercado aumentou muito e as redes européias passaram a investir cada vez mais em outros países

fora do continente, especialmente na América Latina e na Ásia. O movimento de concentração de mercado e internacionalização das redes européias se deu em grande parte como resposta ao movimento de internacionalização da *Wal-Mart*. A rede americana começou a investir fora do país em 1991 e no final dos anos noventa já contava com expressiva participação de mercado nos países mais importantes do continente americano, tendo também se expandido na Europa e na Ásia⁵⁷.

Em janeiro de 1998 a *Wal-Mart* ingressou no mercado europeu com a compra de duas redes alemãs e em julho de 1999 comprou uma das líderes do varejo britânico, a rede *Asda* (Folha de São Paulo, 1999a; Wal-Mart, 2001). No mês de agosto do mesmo ano, a rede de supermercado *Carrefour* (francesa) comprou a sua rival, *Promodès* (francesa), por US\$16,8 bilhões; criando a maior rede de varejo da Europa e a segunda maior do mundo, com 9.000 lojas em 26 países de três continentes e faturamento de US\$59 bilhões (Folha de São Paulo, 1999b, Gazeta Mercantil, 1999).

A internacionalização da *Wal-Mart* e das redes européias atingiu o Brasil, gerando uma grande onda de aquisições a partir de 1998, que está aumentando rapidamente a concentração de mercado e a participação das empresas estrangeiras. Em 1997, as cinco principais redes de varejo abocanhavam 27% do mercado, número que passou para 33% em 1998 e para 40,4% em agosto de 1999 (Deo, 1999). Segundo dados da Associação Brasileira dos Supermercados, a participação de mercado das cinco maiores redes de supermercado em alguns países da América Latina e da Europa apresentava-se da seguinte forma: Colômbia 50%, Argentina 45%, Chile 34%, México 31%, Alemanha 75%, França 67%, Portugal 52%, Espanha 38% (*ibidem.*). Com relação aos países europeus, esses números revelam um grau de concentração muito maior do que o verificado em 1993.

Deve-se destacar que um importante acontecimento no varejo alimentício europeu, que contribuiu para o aumento da concentração de mercado, foi o rápido crescimento de grandes redes de lojas de desconto neste setor, semelhantemente ao ocorrido nos Estados

⁵⁷ Atualmente a *Wal-Mart* tem 1.092 lojas fora dos EUA; distribuídas da seguinte forma: México (512), Reino Unido (244), Canadá (176), Alemanha (94), Brasil (21), Porto Rico (17), Argentina (11), China (11), Coréia (6). Essas lojas são responsáveis por um faturamento total de US\$32 bilhões (Wal-Mart, 2001).

Unidos. Apesar de as lojas de desconto venderem uma pequena variedade de produtos alimentícios (de 500 a 1.000 itens), a venda de produtos com marcas próprias à preços abaixo das marcas líderes de mercado tem proporcionado um grande crescimento dessas lojas em alguns países da Europa, conforme se pode observar na tabela abaixo.

Tabela 5

Lojas de Desconto em países da Europa, 1992

País	N. de Lojas em 1993	Share no total das vendas de alimentos, 1992 (%)	Crescimento nas vendas sobre 1991 (%)
Alemanha	8.865	25	11,4
R. Unido	1.447	8	32,4
Espanha	873	6	7,8
Noruega	879	31	6,1
Finlândia	781	10	10,8
França	1.021	2	100,9
Bélgica	608	19	8,9
Suiça	600	9	5,6
Holanda	543	11	8,9
Suécia	215	6	58,1

Fonte: Rabobank (1992, p. 29)

Por fim, deve-se observar que o varejo de alimentos, tanto na Europa como nos Estados Unidos já apresentava, no início dos anos noventa, um grau de concentração bem maior do que o verificado na indústria de alimentos; revelando o poder de barganha das grandes redes de supermercado, conforme se pode observar na tabela abaixo.