

# AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE IMPLEMENTAÇÃO DO ECR NOS SUPERMERCADOS PARAENSES

**Profa. Dra. Regina Cleide Figueiredo Teixeira (UFPA/FAP/FAMAP)**  
rclidean@uol.com.br/rcleide@wkmconsultoria.com

**Prof. Dr. Ivandi Silva Teixeira (UFPA/FAP/FAMAP)**  
ivandi@uol.com.br/ivandi@wkmconsultoria.com

**Rafael Monte de Camargo**  
irteixei@uol.com.br

## Resumo

O artigo apresenta o perfil geral dos supermercados no Brasil e no Pará, setor este que vem se destacando na economia nacional, com significativa participação no PIB, enfatizando tal incremento cada vez maior por meio de números de incontestável veracidade. Ainda nos primeiros passos, o ECR, no Brasil, é tido por alguns como de exclusividade das grandes redes supermercadistas, o que não condiz com a realidade, apesar de os casos de sucesso estar presentes quase em sua totalidade nessas redes. No decorrer do artigo se apresenta uma análise sobre pesquisa feita nos supermercados Amazônia e Yamada, que colaboraram valiosamente para esta verificação. Será avaliado o nível de implementação das práticas ECR em tais empresas, destacando os pontos favoráveis e os que necessitam de maior atenção para reparos futuros.

**Palavras Chaves:** perfil geral dos supermercados, ECR, pesquisa

## 1- INTRODUÇÃO

Conforme explica Novaes (2001:6), os supermercados, tradicionalmente, eram lojas de venda de gêneros alimentícios, que com o tempo, passaram a oferecer diversificadas espécies e tipos de mercadorias, como utensílios domésticos, calçados, roupas e eletroeletrônicos, buscando, dessa forma, maximizar seu espaço físico e expandir seu ramo de atuação, atraindo para dentro de sua loja significativo número de pessoas, as quais poderiam encontrar tudo o que necessitavam em um só lugar.

Novaes diz ainda que os supermercados tem suas operações basicamente relacionadas ao conceito de auto serviço, o que, na prática, significa dizer que o consumidor faz suas compras de maneira independente, sem o auxílio de funcionários, apanhando as mercadorias e passando-as pelo *check out*, para o posterior pagamento. Assim, resumidamente, podemos dizer que os supermercados constituem um varejo generalista, que repassa ao consumidor final uma enorme gama de produtos, alimentícios e não alimentícios, os quais ficam dispostos de forma departamentalizada, operando pelo sistema de auto serviço, que se caracteriza pela substituição da venda assistida. A ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), classifica da seguinte forma os supermercados:

**Tabela 1:** Classificação dos Supermercados

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>ÁREA DE VENDAS</b>	<b>NÚMERO DE ITENS</b>	<b>NÚMERO DE CHECK OUTS</b>	<b>SEÇÕES</b>
↓ <b>COMPACTO</b>	250 a 1000 M <sup>2</sup>	7000 ITENS	2 A 7 CHECK OUTS	MERCEARIA, HORTIFRUTIS, AÇOUGUE, FRIOS, LATICÍNIOS E BAZAR
<b>CONVENCIONAL</b>	1001 A 2500 M <sup>2</sup>	12000 ITENS	8 A 20 CHECK OUTS	MERCEARIA, HORTIFRUTIS, AÇOUGUE, FRIOS, BAZAR, LATICÍNIOS, PADARIA E PEIXARIA
<b>GRANDE</b>	2500 A 5000 M <sup>2</sup>	20000 ITENS	21 A 30 CHECK OUTS	MERCEARIA, HORTIFRUTIS, AÇOUGUE, LATICÍNIOS, FRIOS, PEIXARIA, PADARIA, BAZAR E ELETROELETRÔNICOS
<b>HIPERMERCADO</b>	+ DE 5000 M <sup>2</sup>	45000 ITENS	+ DE 50 CHECK OUTS	MERCEARIA, HORTIFRUTIS, AÇOUGUE, LATICÍNIOS, FRIOS, PEIXARIA, PADARIA, BAZAR, TÊXTEIS E ELETROELETRÔNICOS

Fonte: ABRAS

## 2 – EFFICIENT CONSUMER RESPONSE – ECR:

O ECR surge em período turbulento e de grandes transformações no quadro sócio-econômico mundial. Ele busca coordenar a troca de informações entre indústria e varejo, permitindo o estabelecimento de um fluxo de produtos e estoques sincronizados com as informações de vendas obtidas no PDV.

O termo Resposta Eficiente ao Consumidor, do inglês *Efficient Consumer Response* (ECR), surge nos Estados Unidos, caracterizando-se como um movimento de reação das redes de varejo supermercadistas norte americanas aos acontecimentos das últimas décadas. Acirramento da concorrência, mudança no perfil do consumidor e seus hábitos de compra, revelaram-se fortes fontes de pressão nesse ramo do varejo, e paralelamente a isso, percebeu-se uma completa ineficiência no controle dos excessivos estoques, na troca de informações, muitas vezes imprecisas e tardias, e na gestão administrativa da cadeia como um todo.

Desta maneira, em 1992, é criado o *The Efficient Consumer Response Working Group*, sendo este, na realidade, uma união dos líderes da indústria de alimentos norte americana, que tinham como meta examinar a cadeia de suprimentos de alimentos, verificando a relação de valor existente entre fornecedor-distribuidor-cliente, para assim determinar como se poderia melhorar a gestão dos custos e agregar valor aos serviços prestados ao consumidor, através da introdução de novas tecnologias. Para tal, contrataram a consultoria *Kurt Salomon Associates*, que iria, em janeiro de 1993, lançar o documento chamado de *Efficient Consumer Response – Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, considerado o marco do início do ECR. Suas principais metas, a princípio, seriam o provimento dos consumidores com os produtos de forma efetiva, eliminar a papelada envolvida nas transações, redução drástica dos níveis de estoque e tornar eficiente o fluxo de produtos pelo canal de distribuição.

A metodologia ECR está muito arraigada ao modelo proposto pelo *Supply Chain*, sendo, na realidade, mais uma de suas práticas, com direcionamento exclusivo ao setor de varejo supermercadista, à exemplo do que o *Quick Response* representa para o setor têxtil. Essa afirmação toma sentido na hora em que se percebe que este termo, o ECR, significa uma junção dos segmentos da cadeia de distribuição, os quais buscam, através de parcerias, troca de informações e estratégias, dentre outras práticas, a agregação de valor do que é oferecido ao cliente, tal como as tão propaladas práticas do SCM.

As primeiras tentativas de adoção das práticas do ECR no Brasil, foram iniciativas da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) no ano de 1994, que tomaram mais corpo a partir da criação da associação ECR Brasil, que atua como uma entidade que oferece apoio às empresas e organizações que desejem adotar o ECR e suas práticas, promovendo para isso, cursos, palestras e seminários para difundir esse conceito tão em evidência nos dias de hoje, agregando em torno de si essas entidades. A associação ECR Brasil conta hoje com 127 associados, entre indústrias, atacadistas, distribuidores, varejistas, bancos, entidades,

associações, dos quais destacamos a Y.Yamada, empresa local, que participa dessa grande iniciativa. A ECR Brasil, para melhor gerir e difundir as práticas do *Efficient Consumer Response*, subdividiu-se em sub-comitês, nos quais seus executivos preocupam-se em realizar e desenvolver novos processos, adotando as seguintes práticas:

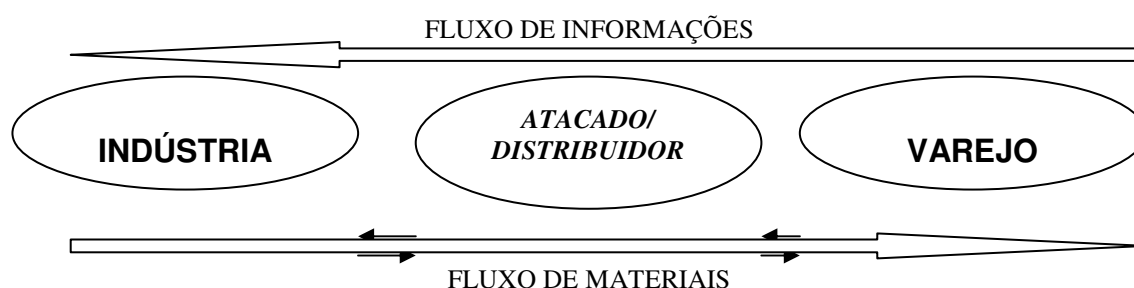
- ❑ **Sub-comitê de ABCosting:** desenvolve o método ABC de forma a apoiar as estratégias ECR, afim de melhor mensurar e analisar os custos.
- ❑ **Sub-comitê de Processos Financeiros:** desenvolve estudos sobre recebimento de produtos e métodos de pagamentos entre parceiros.
- ❑ **Sub-comitê de Padronização:** define, discute e implementa os padrões necessários a eficiência da cadeia de abastecimento, tais como unitização de *pallets*, caixotes, códigos de barra e outros.
- ❑ **Sub-comitê de Gerenciamento por Categoria:** desenvolve estudos a respeito desta ferramenta ECR, que busca gerenciar categorias como se fossem unidades estratégicas do negócio.
- ❑ **Sub-comitê de Comércio Eletrônico:** busca implantar o EDI (Troca Eletrônica de Dados) nos diversos membros do canal de abastecimento.
- ❑ **Sub-comitê de Reposição Eficiente:** busca a reposição eficiente de mercadorias por meio das informações provenientes do PDV, para atender a uma demanda real.
- ❑ **Sub-comitê de Educação:** busca capacitar os profissionais para operarem com as tecnologias que o ECR requer.

## 2.1 - Definição:

A Associação ECR Brasil define o *Efficient Consumer Response* da seguinte maneira: “É uma estratégia da indústria supermercadista na qual distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para proporcionar maior valor ao consumidor. Através do foco na eficiência individual das partes, reduz-se os custos totais do sistema, dos estoques e bens físicos, ao mesmo tempo em que o consumidor tem a possibilidade de escolher produtos mais frescos e de maior qualidade”.

Por essa metodologia, o processo inicia-se quando o consumidor passa seus produtos pelo PDV, que, ao serem lidos pelo código de barras contido em suas respectivas embalagens, abastecem a cadeia de suprimentos com informações em toda a sua amplitude, façam parte dela varejistas, atacadistas, distribuidores, indústrias ou fornecedores. Desse modo, o processo produtivo atende a uma demanda real, e não presumida, como ocorria em tempos passados, reduzindo custos na manutenção de estoques, bem como os desperdícios pela deterioração e não aproveitamento das mercadorias, além de criar no consumidor o sentimento de confiança e lealdade, conquistados pela eficiência de nunca deixar os produtos faltarem e estarem sempre frescos, barateados ainda pela redução dos custos logísticos de toda a cadeia. Aqui, faz-se indispensável o uso de tecnologia da informação como fator agregador entre os membros, auxiliando no trânsito do fluxo de materiais e informações, expressas pela figura:

**Figura 1:** Fluxo de Informações e Materiais em ECR



### 3- PERFIL HISTÓRICO DOS SUPERMERCADOS E SEU QUADRO ATUAL:

A história dos supermercados no Brasil remonta do final da década de 40 e início da década de 50. Antes disso, o fornecimento de produtos alimentícios para a população, em geral, era realizado por diversos estabelecimentos comerciais, geralmente situados próximos às residências destas pessoas, tais como armazéns, empórios, quitandas, açougues, padarias, feiras livres, secos e molhados, dentre outros, obrigando o consumidor a deslocar-se por todos esses locais para conseguir aquilo de que necessitava. Alguns fatores, conforme explica Novaes (2001:5), contribuía para perpetuação do quadro:

- ❑ **Hábitos domésticos:** a relação do cliente com o dono desses estabelecimentos, era marcada pela confiança mútua, extrapolando, em muitos casos, uma mera relação comercial, fato esse observado mais claramente nas compras fiadas que eram efetuadas, com anotações em cadernetas, para pagamento posterior quando do recebimento do salário por parte do cliente.
- ❑ **Uso da geladeira:** naquela época, a geladeira era um artigo de preço vultoso, tornando-o inacessível para diversas famílias. Dessa forma, tornava-se inviável manter alimentos, notadamente os perecíveis, em ambientes não refrigerados, obrigando o consumidor a realizar suas compras quase que diariamente, buscando manter o frescor e o sabor daquilo que comprava.
- ❑ **Uso do automóvel:** este também era um artigo caro e de difícil aquisição por parte da maioria da população, impossibilitando as pessoas que não o possuíam de deslocar-se por grandes distâncias afim de adquirir seus mantimentos.

Tal panorama começou a mudar durante a década de 50, principalmente durante o governo desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek, que, através do seu Plano de Metas<sup>1</sup>, priorizou no Brasil o crescimento econômico e o desenvolvimento de uma indústria local, que atendesse satisfatoriamente nossa demanda, popularizando o uso da geladeira e do automóvel e, de certa maneira, oportunizando condições para o aparecimento dos supermercados.

A primeira iniciativa para o surgimento do supermercado ocorreu em 1947, com a abertura do Frigorífico Wilson, na cidade de São Paulo, o qual constituiu-se na primeira loja a operar com o auto serviço no Brasil. Outra tentativa viria a ocorrer em janeiro de 1953, quando em São José dos Campos entra em funcionamento um supermercado para atender os funcionários da Tecelagem Paraíba. Em março do corrente ano, é inaugurado em São Paulo o Supermercado Americano, que trouxe consigo diversas inovações para o setor, como a veiculação de anúncios em jornais e a presença de lanchonete dentro do supermercado.

Porém, após diversas tentativas, em 24 de agosto de 1953, situado à rua da Consolação, número 2581, na cidade de São Paulo, era inaugurado o Supermercado Sirva-se, fundado por Fernando Pacheco de Castro, que firmou-se como o primeiro supermercado bem sucedido no Brasil, disseminando por todo o país o conceito de auto serviço.

No estado do Pará, o pequeno comércio varejista prevaleceu até o fim dos anos 60, já que na década de 70, com a inauguração da Casa São João, localizada em Belém, no bairro da Cidade Velha, largo de São João, foi introduzida definitivamente a idéia do auto serviço no estado, com o posterior surgimento de diversos supermercados na região metropolitana de Belém.

Esses acontecimentos, tanto a nível nacional quanto regional, foram marcos na história do comércio varejista, pois o que se viu após isso, foi uma crescente evolução do setor supermercadista, auferindo para seus usuários e proprietários vantagens inomináveis, reforçando a participação do supermercado na vida cotidiana de todos.

Sob a ótica do varejista, o supermercado podia proporcionar-lhe significativas receitas, na medida em que o cliente era atraído para este estabelecimento em busca de preços baixos, que eram conseguidos pelo maior poder de barganha que ora o varejo possuía com os fornecedores, e também devido às baixas margens de lucro que obtiam, compensadas pelo alto giro das mercadorias nas gôndolas. Outro ponto favorável era o baixo custo com mão de obra, já que o auto serviço dispensava a venda assistida, e, por conseguinte um expressivo número de funcionários.

Quanto ao consumidor, as vantagens eram significativas, já que este ganhava em comodidade por poder encontrar todo seu rol em só local, com produtos tão ou mais frescos que os encontrados no pequeno varejo; ganhava também com os preços baixos, propiciados pelo alto volume de vendas; o conforto era outro ponto favorável ao cliente, que entrava em uma loja limpa, bem organizada e com preços e pesos já marcados.

Hoje, os supermercados respondem por mais de 80% do consumo de produtos domésticos no Brasil, firmando-se como o principal canal de abastecimento da população. O supermercado atual oferece, além dos produtos convencionais de mercearia, os serviços de *rotisserie*, doceria, açougue, bazar, e um sem número de outros produtos, como os eletroeletrônicos, vestuário, e os produtos semi prontos, que possuem um apelo muito grande, propiciado por um mercado em expansão de pessoas sem tempo para os afazeres domésticos. Possuem serviços rápidos e ágeis (uso de códigos de barra e leitores óticos, por exemplo), com funcionários especialmente treinados para melhor servir o cliente e proporcionar-lhe toda comodidade possível. As lojas são modernas, com *lay out* que facilita o percurso do cliente pela mesma, com produtos divididos por seção ou correlação.

No Brasil, surge em 1968 a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), que é a entidade que defende os interesses da classe, aprimorando técnica e operacionalmente o setor, através de cursos, seminários, palestras, etc. Do mesmo modo, só que o nível regional, se dá à atuação da ASPAS (Associação Paraense de Supermercados), que surge em 1977.

O setor supermercadista, conforme dito anteriormente, responde por mais de 80% da venda de produtos domésticos, e, principalmente nos últimos anos, seu crescimento apresenta taxas consideravelmente altas, conforme demonstra a tabela abaixo:

**Tabela 2:** Evolução do Setor Supermercadista no Período de 1995 À 2000

	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>VARIAÇÃO NO PERÍODO</b>
<b>Nº DE LOJAS (TOTAL AUTO SERVIÇO)</b>	<b>41.839</b>	<b>43.763</b>	<b>47.787</b>	<b>51.502</b>	<b>55.313</b>	<b>61.259</b>	<b>46,42%</b>
<b>FATURAMENTO ANUAL (EM BILHÕES DE REAIS)</b>	<b>40,6</b>	<b>46,8</b>	<b>50,4</b>	<b>55,5</b>	<b>60,1</b>	<b>67,6</b>	<b>66,50% tx. Nominal</b>
<b>FATUR. ANUAL (EM BILHÕES DE REAIS- PREÇOS DE 2000)</b>	<b>64</b>	<b>66,4</b>	<b>66,3</b>	<b>70,3</b>	<b>68,4</b>	<b>67,6</b>	<b>5,62% tx. Real</b>
<b>PARTICIPAÇÃO FATURAMENTO SOBRE O PIB</b>	- <b>6,6</b>	<b>6,2</b>	<b>6,0</b>	<b>6,1</b>	<b>6,0</b>	<b>6,2</b>	<b>-6,06%</b>
<b>EMPREGOS DIRETOS</b>	<b>655.200</b>	<b>625.000</b>	<b>655.000</b>	<b>666.752</b>	<b>670.086</b>	<b>701.622</b>	<b>7,09%</b>
<b>ÁREAS DE VENDAS (M² MILHÕES)</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>	<b>12</b>	<b>12,7</b>	<b>13,1</b>	<b>14,3</b>	<b>19,17%</b>
<b>Nº DE CHECK OUTS</b>	<b>n.d</b>	<b>n.d</b>	<b>123.170</b>	<b>125.867</b>	<b>135.914</b>	<b>143.705</b>	<b>16,67%</b>

Fonte: ABRAS

Por esse quadro, podemos ter uma noção mais concreta do que o setor de supermercados representa para a economia nacional. No período avaliado, verificou-se um grande aumento no número de lojas de auto-serviço no Brasil, que trouxeram consigo um fantástico crescimento quanto ao faturamento, na ordem de quase 30 bilhões de reais, ratificando sua condição de grande fornecedor de produtos para o lar, atendendo a maioria da população, prioritariamente nos grandes centros urbanos ou em localidades próximas a eles, já

que em lugares mais afastados, o pequeno varejo predomina hegemonicamente, contando com o auxílio de grandes atacadistas.

Quanto à participação dos supermercados no PIB brasileiro, nota-se que, apesar do decréscimo ocorrido no período, a economia, no geral, obteve um ganho de produção elevado, incrementando o PIB, e, de certa maneira, estagnando a participação dos supermercados, o que certamente não implica, como já visto no quadro acima, em queda no faturamento. Outro ponto positivo a ser destacado refere-se ao relevante aumento percebido no número de empregos que o setor criou, haja vista o crescimento de faturamento e o conseqüente aumento no número de lojas, fatos estes que levaram essas empresas a contratar maior número de empregados para atender a demanda crescente.

No Pará, pesquisa realizada em setembro de 2000 pela ASPAS em parceria com o SEBRAE local, aponta resultados semelhantes aos obtidos no Brasil. A pesquisa cobriu 78 municípios paraenses, e para o restante, num total de 143, estimaram-se valores, usando como critérios a quantidade de habitantes e o perfil sócio econômico da região, e os resultados são apresentados no quadro abaixo:

**Tabela 3:** Quadro Geral dos Supermercados Paraenses em 2000

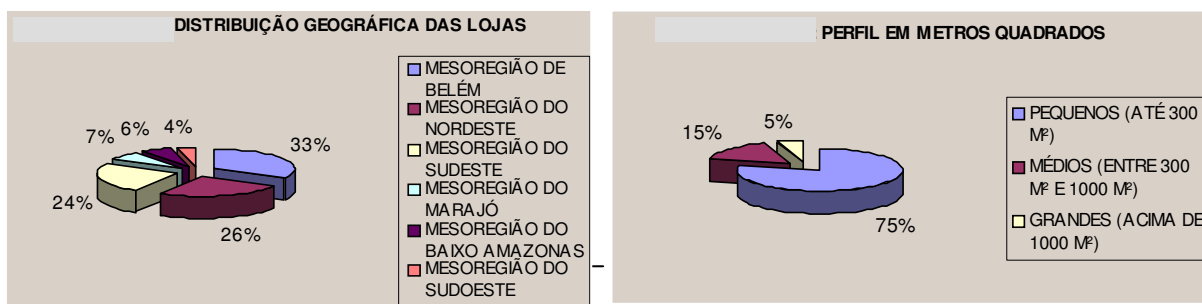
NÚMERO DE LOJAS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO ANUAL	PIB PARAENSE	FATURAMENTO EM REALÇÃO AO PIB
1.207	15.850	R\$ 1,6 BILHÃO	R\$ 16 BILHÕES	10%

Fonte: ASPAS/SEBRAE

Através desses dados, podemos perceber que, por meio de expressivos números, o setor supermercadista paraense apresenta-se como um dos mais rentáveis, com participação no PIB superior ao que todo o setor de supermercados representa para o PIB brasileiro, que gira na casa dos 6%.

A pesquisa revela ainda dados sobre a distribuição espacial dos supermercados pelo Pará, o percentual em metros quadrados de seu quantitativo, bem como a empregabilidade que geram os pequenos, médios e grandes do setor, conforme os gráficos que seguem:

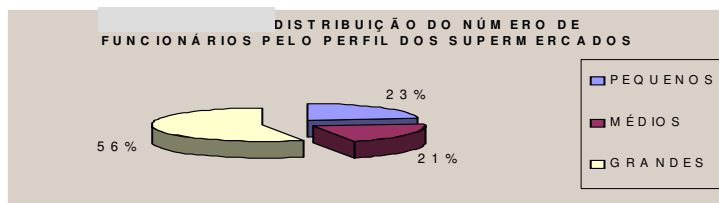
**Figura 2:** Mapa do Pará Separado por Regiões e Perfil em Metros Quadrados



Fonte: ASPAS/SEBRAE

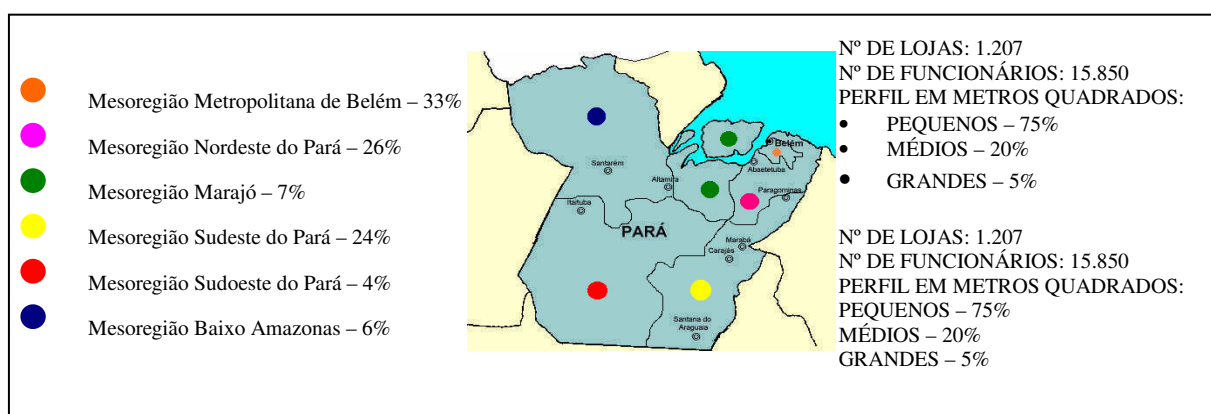
Esse foi o perfil do atual estágio dos supermercados no Pará, porém, como o presente trabalho busca avaliar as condições de funcionamento e operacionalização na cidade de Belém, cabe tecer alguns comentários. Segundo a própria ABRAS, o desenvolvimento do auto-serviço em Belém é exemplar, com empresas bem consolidadas economicamente, como em poucas praças do Brasil. Tal fato é mais perceptível quando se nota a ausência de grandes multinacionais do setor em nossa cidade, como Carrefour e Bompreço, redes consolidadas nas demais regiões brasileiras, ocupando, segundo ranking de 2000 da própria ABRAS, a 2ª e 3ª posições, respectivamente, com faturamentos astronômicos.

**Figura 3:** Distribuição do número de funcionários pelo perfil dos supermercados



A seguir se apresenta uma figura com a representatividade dos supermercados no Estado do Pará:

**Figura 4:** A Distribuição dos Supermercados no Pará pelas suas mesoregiões



As grandes redes de Belém possuem loja amplas, confortáveis, automatizadas, informatizadas, horários diferenciados, mix amplo de produtos e serviços, enfim, oferecem bons serviços, que é o que se espera desse segmento. O crescimento nos últimos anos foi grandioso, tanto em termos de faturamento, número de lojas e funcionários, o que pode ser constatado pela evolução do ranking ABRAS no período de 1995 a 2000. As maiores redes de Belém, caso do Líder, Y.Yamada, Nazaré e Formosa, evoluíram tanto, que se equiparam como as maiores do ramo no país, conforme demonstrado a seguir nas tabelas 3 e 4:

**Tabela 3:** Perfil dos Supermercados Paraenses em 1995

ANO BASE: 1995	FATURAMENTO BRUTO (R\$)	POSIÇÃO NO RANKING	Nº DE LOJAS	Nº DE FUNCIONÁRIOS
LÍDER	78.480.205	63	5	1.330
Y.YAMADA	-	-	-	-
NAZARÉ	28.845.870	158	2	362
FORMOSA	50.849.824	96	2	346

Fonte: ABRAS

**Tabela 4:** Perfil dos Supermercados Paraenses em 2000

ANO BASE: 2000	FATURAMENTO BRUTO (R\$)	POSIÇÃO NO RANKING	Nº DE LOJAS	Nº DE FUNCIONÁRIOS
LÍDER	381.638.323	13	11	3.219
Y.YAMADA	252.998.969	20	11	1.745
NAZARÉ	141.572.320	31	3	1.050
FORMOSA	124.264.715	38	2	871

Fonte: ABRAS

Tal elevação no faturamento dessas redes é que propiciaram a marca de 10% na participação do PIB paraense, índice este raramente verificado nos demais estados da

federação. O aumento expressivo do número de lojas, bem como o de empregados contratados, refletem os investimentos que vem sendo feitos na cidade, com vistas a atender plenamente a demanda, bem como prestar serviços que preencham as expectativas do cliente, com a certeza de que os resultados não tardam a chegar.

#### **4 – SUPERMERCADO AMAZÔNIA**

O Supermercado Amazônia, cuja razão social é Supermercado Amazônia S/A, enquadra-se na categoria dos supermercados de médio porte. Possui somente uma loja localizada na Av. Almirante Barroso, 2860, importante corredor de tráfego da cidade de Belém. Fundado em 21/07/1982, o supermercado possui atualmente como proprietários os Srs. Carlos Rodrigues Limão e Álvaro Antônio de Oliveira Pires, e atua na venda de produtos alimentícios, bazar e vestuário, contando hoje com 157 funcionários em seu quadro.

##### **4.1 – Análise da pesquisa:**

A pesquisa foi realizada, por meio de um questionário com perguntas qualitativas, sendo este entregue com alguns dias de antecedência para análise do entrevistado, o sócio proprietário Carlos Limão.

O primeiro quesito avaliado nessa pesquisa referiu-se a forma de distribuição dos produtos do CD para a loja. No caso do supermercado Amazônia, verificou-se a ausência de centro de distribuição próprio, haja a vista falta de necessidade, já que com apenas uma loja de médio porte, tornaria inviável e dispendioso manter um CD, acarretando em custos para a empresa e repasse ao consumidor. Quanto ao recebimento dos produtos, cabe tecer os seguintes comentários:

- São recebidos na parte de trás da loja.
- Ocorre o recebimento da nota fiscal.
- Há a conferência da nota fiscal, comparando-a com o que foi solicitado.
- Autorização para armazenagem.
- Armazenagem.

Em relação à armazenagem, propriamente dita, verificou-se que ocorre de forma manual, o que até certo ponto é natural, em virtude do armazém não ser extenso, o que impossibilita a entrada de caminhões e uso de empilhadeiras para a realização de tal processo. Contudo, o que chama a atenção é o controle desse estoque, pois as caixas recebidas ficam dispostas sobre armações, sendo separadas por fornecedor, indústria ou tipo de produto, de forma aparentemente empírica, já que não há utilização por parte do supermercado de um método de controle e separação mais adequado. A falta do uso de códigos de barra é outro ponto bastante negativo, pois com essa identificação estampada nas caixas, o trabalho dos separadores e armazenadores seria incrivelmente facilitado, melhorando a operacionalização do estoque, ao mesmo tempo em que se evitariam erros pelo contato manual.

A falta de padronização, tanto a respeito de embalagens e caixas, quanto da falta do uso de códigos de barra, causada em grande parte pela falta de exigência do supermercado, traz consequências negativas, causando falhas na operacionalização, e impedindo que o fornecedor tenha acesso ao estoque e sua movimentação, prejudicando as estratégias e ferramentas ECR, notadamente aqui a ferramenta de Reposição Contínua.

A respeito disso, vale dizer que a reposição das gôndolas não ocorre por meio de informações advindas do PDV, mas sim pelo *feeling* do repositor, que tem de observar a falta de produtos, dificultando o compartilhamento das informações sobre volume de vendas e as reposições em gôndola por entre os membros da cadeia de abastecimento.

Ainda sobre o controle de estoques, vale dizer que o ressuprimento das mercadorias é feito por meio de verificações quinzenais ou mensais, conforme o giro dos produtos nas gôndolas. Um sistema, ao constatar a baixa no estoque, emite automaticamente um pedido



que é repassado ao fornecedor, porém, a ausência de um sistema interligado ao fornecedor (EDI), imputa morosidade ao processo, com acúmulo de papelada e custos administrativos. O não uso do EDI torna inviável uma comunicação mais fluente, além das transações que por meio dele podem ser efetuadas, toda via, o supermercado possui um mecanismo ligado ao SPB (Sistema de Pagamentos Brasileiro), que permite o pagamento de faturas ou boletos, com débito automático na conta do mesmo.

Algumas prestações de serviços ao supermercado, caso dos fretes, ainda são selecionadas segundo critérios exclusivamente ligados a valores cobrados, denotando a total falta de parcerias e visão ao longo prazo. Evidentemente não se quer dizer que o maior preço é a melhor opção, porém, não há qualquer outro critério (segundo informado) para escolha da prestação de serviços.

A respeito das estratégias de introdução e promoção de produtos, segundo o que reza o ECR, não se pode dizer que existam, muito pelo contrário, pois para promoção ou introdução de um produto pela loja, um enxoval (percentual em dinheiro) é cobrado, com alguns detalhes sendo acordados. O que ocorre aqui é o aluguel de um espaço privilegiado no supermercado, não havendo um planejamento mais colaborativo entre fornecedores e supermercado para adendos financeiros compartilhados no futuro.

A empresa, para acompanhar o nível e volume de compras de seus clientes, utiliza informações contidas na venda por cheques pré datados e cartões de crédito, e, segundo informações colhidas, direciona as compras em função disso. A ausência de banco de dados que acompanhem a evolução das vendas, traçando perfis para seus clientes, é outro ponto que impossibilita a implantação do ECR, na medida em que ferramentas como o Gerenciamento por Categorias, que auxilia a estratégia de Sortimento Eficiente, necessita incondicionalmente do uso de tal tecnologia, podendo traçar o *mix* ideal de produtos, além de disponibilizá-los de maneira adequada pelo *lay out* da loja. A respeito de disposição dos produtos, mais uma vez, vê-se uma completa discordância daquilo que é propalado pelo ECR, pois, conforme informado e constatado, os mesmos são alocados em setores, e para os quais são utilizados critérios como perecibilidade, ou seja, produtos perecíveis ficam mais próximos ao depósito, o que, para o supermercado, propicia um controle mais eficaz.

Com relação a gestão dos custos, a empresa a realiza conforme o setor dos produtos (horti-fruti, perfumaria, frios), mas não por setor quadrado, em unidades de negócios. Tais setores, na realidade significam tipos de produtos que possuem margens de contribuição diferentes, e para os quais são verificados os gastos divididos pelo quantitativo de produtos, chegando-se assim a um percentual.

Quando perguntado sobre as práticas ECR, foi dito que a empresa está buscando adotar alguns de seus conceitos como “melhoria do mix, estoque trabalhado para que não fique parado”, contudo necessita ainda adotar determinadas práticas e tecnologias para obter sucesso.

#### **4.2 – Sugestões**

Quanto a gestão de seu estoque, a empresa necessita fazer uso dos códigos de barra, o que certamente irá dar maior margem de certificação quanto a localização dos produtos, além de contribuir para controlar seu fluxo na entrada e na saída, permitindo que tais informações possam ser compartilhadas com o fornecedor. Os custos de implantação, a princípio, podem onerar os processos, porém os resultados futuros são de grande valia.

O supermercado Amazônia também poderia fazer uso do EDI, para, como já dito, agilizar diversos processos administrativos, e evitar a papelada. Por meio dele, o fluxo informacional inter-empresas seria favorecido, aumentando o nível de integração, e oportunizando o estabelecimento de táticas conjuntas de atuação.

O uso dessa tecnologia favoreceria a implementação das ferramentas ECR, como o Gerenciamento por Categorias e o CRP, facilitando a gestão e aumentando o valor percebido

para o cliente. Essas tecnologias sugeridas, em conjunto com sintonização fornecedores-empresa, possibilitaria a implantação das práticas ECR.

O método ABC é totalmente passível de implantação, já que não requer investimentos elevados, mas sim esforço e mão de obra, auferindo ao supermercado uma noção mais clara de sua estrutura de custos.

A adoção de um banco de dados mais específico para a clientela, com informações provenientes de cartões de fidelização e outras práticas de atendimento ao cliente, permitiria à empresa traçar um perfil mais elaborado dos frequentadores de sua loja, ajudaria na definição de estratégias voltadas para a satisfação do cliente, ao mesmo tempo em que daria conhecimento ao fornecedor desses perfis.

## **5 – SUPERMERCADO YAMADA:**

Fundado em 16 de agosto de 1950, o grupo Y.Yamada, de razão social Y. Yamada S/A Comércio e Indústria, possui como principais diretores Junichiro Yamada e Hirochi Yamada. O grupo possui atualmente 29 lojas, entre supermercados e magazines, sendo que seu principal supermercado situa-se na Av. Governador José Malcher, importante via de acesso da cidade de Belém, contando hoje com um corpo funcional de 4.401 empregados.

### **5.1 - Análise da pesquisa:**

A pesquisa foi realizada, com a entrega antecipada do questionário para fins de avaliação do entrevistado, o diretor do grupo Fernando Yamada.

A respeito do primeiro questionamento, foi respondido que, para o atendimento das diversas lojas, o grupo faz uso de um CD, mas também utiliza as entregas diretas do fornecedor, dependendo da eficiência com que se é feita esta entrega, bem como os custos envolvidos. Parece que o grupo faz uma seleção bem detalhada de que produtos são destinados ao armazenamento no CD e aqueles que devem ser repassados diretamente para as lojas, garantindo aos consumidores produtos frescos e aparentemente sem deteriorações.

A gestão do estoque é realizada através de padrões mínimos e máximos, na qual um sistema controla todo o tráfego de entrada e saída de produtos, e oferece informações ao usuário para que este estabeleça o lote de compra. Um fato que chamou a atenção foi o não uso do EDI para troca de informações e relatórios com os fornecedores, o que agrega lentidão à feitura dos pedidos, impossibilitando uma gestão integrada, holística. Daí talvez o fato de a análise basear-se na sazonalidade de venda dos produtos, sujeita, obviamente, a falhas de previsão, o que poderia ser solucionado se o PDV desses supermercados fosse conectado aos, digamos, principais fornecedores, para atendimento de uma demanda real. A empresa imputou à falta de atualização tecnológica dos fornecedores, o fato de não estar investindo na tecnologia EDI.

A reposição dos produtos nas gôndolas obedece a um relatório emanado do sistema, que acusa a falta dos produtos, e extingue a demanda reprimida pela falta do produto. Esse seria o primeiro passo para implementação da ferramenta CRP, porém, conforme afirmado anteriormente, a falta de comunicação da demanda real para os fornecedores, cria a condição da manutenção de estoques para suprimento contínuo, encarecendo alguns custos e inviabilizando, de certa forma, o CRP.

Importante ponto favorável ao ECR nos supermercados Yamada é a adoção da padronização pretendida pela ABRAS, com o uso de códigos de barra, *pallets* padrão, bem como caixotes e caminhões, reduzindo os custos logísticos pela inadequação destes fatores. Segundo informado, alguns setores como horti-fruí e roupas, não atendem a essa padronização por não estarem enquadrados pela ABRAS, dependendo ainda de processo manuais e empíricos para conferência, seleção e arrumação.

Sobre as estratégias de inserção e promoção de novos produtos, o supermercado as faz de acordo com seu público alvo, adotando práticas distintas se as preferência recaírem sobre preços, marca ou qualidade. Entretanto, na entrevista não foi informado se as práticas

requeridas pelo ECR para introdução e promoção de produtos eram adotadas, como reuniões, análises conjuntas, vislumbro de resultados para ambos, etc, além das tecnologias que tais estratégias envolvem.

Os supermercados do grupo Yamada apresentam um *lay out*, que, segundo o entrevistado, facilita o trânsito dos clientes, por meio do que ele denominou “*lay out* de conveniência”. Este método é utilizado por uma série de fatores, dentre os quais: evitar que produtos de diferentes segmentos fiquem dispostos próximos a outros totalmente antagônicos, evitando que os produtos com, por exemplo, ingredientes tóxicos, “contaminem” outros; evitar que produtos robustos, de considerável volume e peso, amassem outros de menor porte; estimular as vendas por meio dos “produtos de sinergia”, ou seja, aqueles que são comprados por impulso, devido a compra de um outro bem (a compra de carnes para churrasco leva o consumidor a adquirir carvão, temperos, sal grosso, espetos), ficando estes dispostos em local acessível e próximo. As práticas do Gerenciamento por Categorias, segundo informado, não são adotadas.

O entrevistado não especificou se a empresa possuía um banco de dados específico para traçar o perfil do cliente que frequenta seus supermercados, porém, disse que procura, a todo instante, “ouvir” o cliente, e a partir daí traçar o *mix* ideal, que também advém da evolução das vendas. Se esse banco de dados não é realmente utilizado, obtém-se uma resposta para a não utilização do Gerenciamento por Categorias, ferramenta altamente dependente daquela tecnologia. Para saber e mensurar seus custos, dividem-se os gastos gerais pela aquisição, transporte, manutenção, e outros, pelo volume de bens adquiridos. O método ABC, conforme afirmado, não é implantado nos supermercados, mas os motivos para tal não ficaram bem claros.

Finalmente, foi perguntado sobre a implantação das práticas ECR nos supermercados Yamada, e foi dito que se procura adotá-las, por meio da padronização dos processos, da reposição contínua de mercadorias, com informações do PDV. Mas, outras, como o *ABCosting*, Gerenciamento por Categorias, EDI, não são adotadas, e, certamente prejudicam o desempenho efetivo das que foram citadas.

## 5.2 – Sugestões:

A empresa deveria procurar a implantação do EDI, que como tecnologia atual, e largamente indicada para o uso em supermercados, geraria a melhoria em diversos setores da empresa, evitando que burocráticos processos administrativos atrapalhassem o rápido andamento de pedidos, pagamentos, emissão de notas fiscais, informações, enfim. Para solucionar o problema da falta de sintonia com os fornecedores quanto ao uso de tecnologia adequada, uma correta exposição das vantagens da implantação, repartição consensual de custos e estabelecimento de vínculos de longo prazo, seriam saídas a se pensar. A não utilização o EDI, de acordo com explanações anteriores, implica na impraticabilidade das estratégias e ferramentas ECR, tão vantajosas para os supermercados.

Outro ponto que deveria ser melhor trabalhado refere-se ao uso do banco de dados para, além de auxiliar na prestação de serviços ao cliente, informar os fornecedores, para que estes possam introduzir melhorias relevantes e perceptíveis. Implantação método de custeio ABC, pois o mesmo possibilitará melhores controles no tocante aos custos que o supermercado e cada atividade terá mensurada sua participação.

## 6- CONCLUSÕES

O trabalho foi baseado, inicialmente, numa pesquisa bibliográfica, que em muito auxiliou na estruturação do questionário e na análise das respostas que foram dadas pelos supermercados Amazônia e Yamada, criando embasamento estruturado para as afirmações que foram feitas.

A análise realizada nos supermercados de Belém, a respeito dos níveis de implementação, conhecimento e conscientização das práticas do *Efficient Consumer*

*Response*, até certo ponto foi bem sucedida. Toda via, a falta de visão e cooperação de determinadas empresas para com os meios acadêmicos, ainda é um entrave considerável para a realização de pesquisas de campo, rompendo um elo que, em nossa concepção, auferiria ganhos mútuos, tanto pela permuta de conhecimentos teóricos e práticos, quanto pela possibilidade de exposição da imagem da empresa junto a pessoas que, queira-se ou não, são formadoras de opinião. A alegação destas empresas transpassava, prioritariamente, pela impossibilidade de resposta aos questionamentos, receando ter seus “segredos” e processos revelados, denotando uma completa falta de tato e percepção.

Entretanto o objetivo destas considerações finais não é expor o que não foi exposto, mas sim relatar a experiência vivida com alguns supermercados, que se dispuseram a falar um pouco sobre logística, gestão de estoques, relacionamento com o cliente e, logicamente, ECR. Antes, porém, teceremos comentários sobre essa prática que vem tomando conta das redes supermercadistas em todo o mundo, e que no Brasil, ainda dá os primeiros passos.

A implantação do ECR em uma cadeia de abastecimento, incluindo fornecedores, indústria e varejistas é penosa, pois requer, antes de tudo, mudanças de cunho cultural e estrutural nas pessoas e processos que fazem com que estas relações ocorram. O que se nota, como no caso citado da Yamada, é que, apesar do interesse de investir-se em tecnologias como o EDI, há a necessidade de adequar os fornecedores para essa nova realidade, e só as parcerias são capazes de fazê-lo a contento. Não se pode achar que o ECR é um processo intrínseco, sem variáveis externas que influam no seu andamento, já que, acima disso, ele busca aumentar a eficiência da cadeia como um todo, oferecendo soluções para todos os membros e norteadando tais relações, com um objetivo primordial: a satisfação incondicional do cliente.

O nível ECR de qualidade só pode ser atingido se as empresas participantes dispuserem-se a adotar a parceria como permeadora. As estratégias propaladas em ECR dependem incondicionalmente desse tipo de relação, e, para as que fazem uso, as vantagens competitivas auferidas são significativas. É por isso que costuma dizer-se hoje que a competição não se dá mais ao nível de unidades empresariais isoladas, mas sim entre redes empresariais interligadas, numa relação “centrífuga”, expansionista e conjunta.

No Pará, mais especificamente nos supermercados da região metropolitana de Belém, as práticas ECR, conforme relatado na análise de pesquisa, ainda estão longe de serem implementadas. A grande distância de nossa praça em relação aos principais centros fornecedores de produtos, certamente prejudica o bom desempenho das atividades que são inerentes ao ECR. Porém as soluções são apresentadas pelo próprio ECR, que, por meio da Tecnologia da Informação, reduz as distâncias físicas e possibilita uma gestão integrada das informações e processos (logísticos, notadamente).

O investimento inicial em tecnologias como códigos de barra, EDI, CAO, são pressupostos básicos para os supermercados de Belém, em contrapartida, evidentemente, à adequação com os centros fornecedores de produtos. Feita essa interligação inicial, alguns processos como a gestão de estoques, dos transportes e dos suprimentos em geral, devem ser analisados e estudados, de maneira a despender mínimos custos e gerar eficiência. Só assim as estratégias e ferramentas ECR podem ser devidamente implementadas.

As estratégias de introdução e promoção eficiente de produtos, por seu caráter mercadológico, merecem estudos posteriores mais detalhados acerca de sua influência no nível geral de satisfação do cliente, bem como seus ganhos palpáveis para varejo e fornecedores. As outras estratégias e ferramentas também mereceriam estudos mais aprofundados, com detalhamento das formas de introdução e níveis de engajamento do quadro funcional para o sucesso do ECR.

No mais, ressalta-se a importância do empresariado local, bem como de sua associação, em iniciar campanhas, debates e fóruns para discutir o ECR e suas vantagens, trazendo experiências de outros lugares para compartilhamento (o primeiro passo foi dado este ano, em 27.03.2002, com a realização da palestra Eficiência: Questão de Sobrevivência,

que debateu o tema ECR), criando novos rumos para este setor, e inserindo o Pará na vanguarda do setor supermercadista nacional.

## **7- BIBLIOGRAFIA**

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

NOVAES, A. G. **Sistemas Logísticos: Transporte, Armazenagem e Distribuição Física de Produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001..