



**EAESP**

**GV PESQUISA**

# **O ECR NA RELAÇÃO FORNECEDOR X ATACADISTA**

Relatório 07/2008

**MANOEL DE ANDRADE E SILVA REIS**

Não é permitido o uso das publicações do GVpesquisa para fins comerciais, de forma direta ou indireta, ou, ainda, para quaisquer finalidades que possam violar os direitos autorais aplicáveis. Ao utilizar este material, você estará se comprometendo com estes termos, como também com a responsabilidade de citar adequadamente a publicação em qualquer trabalho desenvolvido.

## RESUMO

Este relatório intitulado “Pesquisa sobre o ECR na Relação Fornecedor X Atacadista no Brasil”, foi desenvolvido pelo Professor Manoel de Andrade e Silva Reis, para o Núcleo de Pesquisas e Projetos (NPP) da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

Inicialmente apresenta alguns conceitos importantes para o entendimento do texto e faz considerações gerais sobre o ECR no Brasil e seu histórico.

A principal parte do trabalho é a pesquisa realizada com 10 FORNECEDORES e 20 ATACADISTAS, sendo que 60% dos FORNECEDORES e 40% dos ATACADISTAS responderam aos questionários. As principais conclusões da pesquisa são:

- Existem sérios obstáculos a transpor para a implantação abrangente do ECR na relação FORNECEDOR X ATACADISTA no Brasil, como:
  - O setor ATACADISTA tem um forte preconceito com relação ao ECR, pelo receio de perda de mercado com a implantação de uma nova forma de fazer negócio. Isso evita que seus membros aprofundem o conhecimento das suas estratégias e ferramentas;
  - Empresas ATACADISTAS tendem a ser muito fechadas, dificilmente abrindo suas informações para fornecedores, um dos requisitos básicos para a implantação bem sucedida do ECR. Têm também grande rivalidade com seus pares ATACADISTAS.
  - O setor ATACADISTA desconfia das verdadeiras intenções dos FORNECEDORES. Há ATACADISTAS que chegaram a implantar uma ferramenta do ECR para teste e desistiram, por sentirem que os FORNECEDORES fogem aos acordos estabelecidos, visando, em especial, preencher as cotas de venda.
- Na opinião das empresas ATACADISTAS, a sobrevivência setor depende de fatores como:
  - Necessidade de uma radical mudança cultural das empresas, de forma a adotar os conceitos de compra e venda necessários no ECR;
  - Necessidade de especialização em canais escolhidos e nos produtos característicos dos mesmos, visando tornar-se especialista na sua comercialização;
  - Gestão mais adequada dos níveis de estoque;
  - Maior agilidade no acesso ao pequeno varejo.
- Fatores que podem aumentar a atratividade do setor ATACADISTA para os FORNECEDORES:
  - Redução do número de transações;
  - Redução dos custos pelos elevados volumes;
  - Prestação de serviços ao pequeno varejo (devoluções, trocas, promoções, treinamento e incentivos);
  - Pulverização das vendas.

### ABSTRACT

This report titled “Research About the ECR in the Suppliers X Wholesalers Relationship in Brazil”, was developed by Professor Manoel A.S. Reis for the Nucleus for Research and Publications (NPP) of Fundação Getulio Vargas de Sao Paulo.

In the beginning some important concepts for the understanding of the text and considerations about ECR and its history in Brazil are presented.

The main part of the work is the research performed with 10 suppliers and 20 wholesalers with special questionnaires responded by 60% of the suppliers and 40% of the wholesalers. The conclusions of the research are:

- There are serious obstacles to be overcome before ECR can be used extensively in the SUPPLIER X WHOLESALER relationship in Brazil, as follows:
  - The WHOLESALER sector has a strong resistance with ECR because it is afraid of losing market share with this new way of making business. Therefore they don't involve themselves on a deeper understanding of its strategies and tools;
  - WHOLESALERS don't like to open their information to SUPPLIERS, one of the requirements for starting a successful ECR experience. They also have a strong rivalry with other WHOLESALERS;
  - WHOLESALERS disbelieve SUPPLIERS. Some of them tried ECR tools but gave them up because SUPPLIERS do not honor agreements specially to reach sales targets at the end of each month.
- According to the WHOLESALERS the survival of the sector depends on facts like:
  - Need of a deep cultural change of the WHOLESALER firms in order to adopt ECR purchase and sales concepts;
  - Need of specialization on some sales channels and their products in order to become specialist in their marketing;
  - Better inventory management;
  - More agile access to small retail business.
- Factors that can increase WHOLESALER sector attractiveness for SUPPLIERS:
  - Lower number of transactions;
  - Cost reduction due to high volumes;
  - Services offered to small retail business (returns, exchanges, promotions, and incentives);
  - Large number of transactions with small business.

**PALAVRAS-CHAVE**

ECR, pesquisa, fornecedores, atacadistas.

**KEY WORDS**

ECR, research, suppliers, wholesalers

**O ECR NA RELAÇÃO  
FORNECEDOR X ATACADISTA  
MAIO DE 2005**

**ÍNDICE**

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONCEITOS .....</b>	<b>1</b>
2.1. ECR .....	1
2.2. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	1
2.3. FORNECEDOR .....	1
2.4. CANAL ATACADO .....	1
2.5. BROKER .....	1
<b>3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O ECR E AS RELAÇÕES COM CONSUMIDORES .....</b>	<b>1</b>
3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS .....	1
3.2. HISTÓRICO DO ECR NO BRASIL .....	1
<b>4. OBJETIVOS DO ESTUDO .....</b>	<b>1</b>
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>1</b>
<b>6. PESQUISA JUNTO A ATACADISTAS E FORNECEDORES.....</b>	<b>1</b>
6.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	1
6.2. TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS.....	1
6.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	1
6.3.1. <i>Respostas dos FORNECEDORES (6 empresas em 10 consultadas):</i> .....	1
6.3.2. <i>Respostas dos ATACADISTAS (8 empresas em 20 consultadas)</i> .....	1
<b>7. CONCLUSÕES.....</b>	<b>1</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO PARA OS FORNECEDORES .....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO B - QUESTIONÁRIO PARA OS ATACADISTAS .....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO C - RESPOSTAS TABULADAS PARA OS FORNECEDORES.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO D - RESPOSTAS TABULADAS PARA OS ATACADISTAS .....</b>	<b>1</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa foi elaborado pelo Professor Manoel de Andrade e Silva Reis, professor de Logística da Fundação Getúlio Vargas, para o Núcleo de Pesquisas e Projetos (NPP) da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e corresponde a uma avaliação do desenvolvimento do ECR – *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor) na relação Fornecedor x Atacadista no Brasil.

## 2. CONCEITOS

### 2.1. ECR

O ECR – *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor) é um procedimento, ágil e voltado para a tecnologia, baseado num conjunto de ferramentas de gestão e de operações, através do qual, parceiros comerciais (fornecedores e supermercadistas) trabalham em harmonia no final da cadeia de suprimentos, com o objetivo de reduzir estoques, tempos e custos e oferecer maior valor ao consumidor final.

Pode-se, também, dizer que o ECR é constituído de um conjunto de conceitos, alguns já existentes e outros desenvolvidos mais recentemente, que se alinham com a teoria do redesenho dos procedimentos da administração da cadeia de suprimentos, visando eliminar custos e tempos que não adicionem valor para o consumidor.

As principais ferramentas do ECR são

- Comunicações *on line*
- Reposição contínua
- Custeio baseado em atividades (ABC – *Activity Based Costing*)
- Administração de categorias

A idéia do ECR foi oficialmente lançada na Conferência *Mid-Winter* de 1993 do F.M.I. – Food Marketing Institute dos EUA. Desde então, houve mobilização de fabricantes, atacadistas, supermercadistas, varejistas em geral, transportadores, prestadores de serviços em consultoria gerencial e operacional, na criação de condições para a implantação dos conceitos e ferramentas do ECR, através das Associações e Institutos a que são filiados (American Meat Institute, Food Marketing Institute, Grocery Manufacturers of America, National Food Brokers Association, Private Label Manufacturers Association, e o UCC – Uniform Code Council, Inc.).

No Brasil o ECR vem sendo implementado pelo setor supermercadista desde 1994, com a firme atuação do Movimento ECR Brasil, uma entidade formada por fornecedores e varejistas do setor supermercadista.

O principal desafio do ECR é fazer da cadeia de distribuição um processo mais ágil e menos custoso, o que se torna possível na medida em que mais e mais setores envolvidos na produção e distribuição de bens de consumo de massa utilizem as ferramentas que essa metodologia oferece.

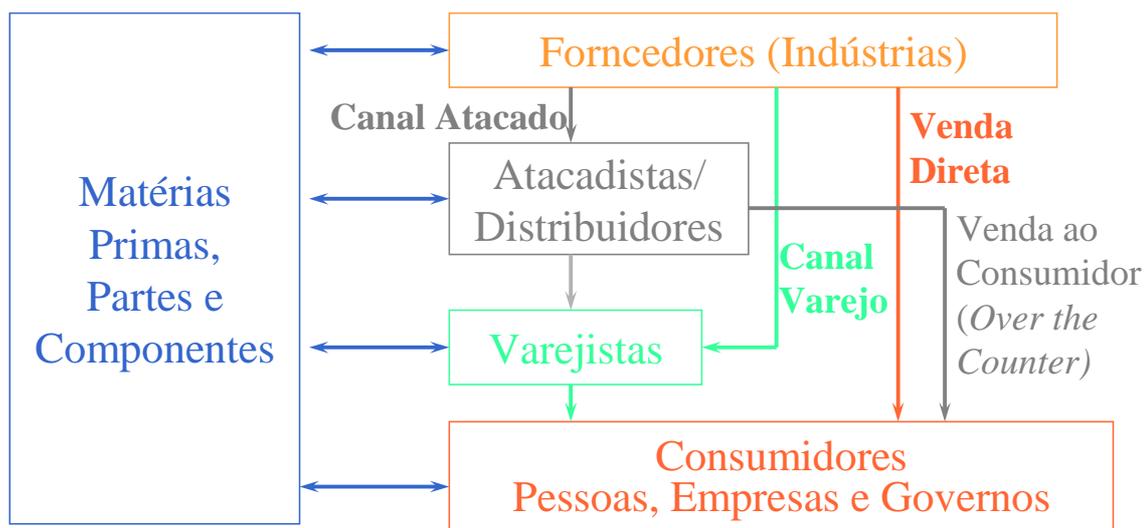
Ao eliminar erros, desperdícios e custos desnecessários, os benefícios podem ser compartilhados pelos diversos membros da parte final da cadeia de suprimentos.

Fica claro, portanto, que o ECR, além de reduzir custos, é uma eficiente e eficaz estratégia de trabalho conjunto entre os participantes da cadeia, com o principal objetivo de satisfazer o consumidor final. Permite colocar os produtos certos, na hora certa e no lugar certo, e acima de tudo com uma expressiva economia de custos e tempos.

As empresas que fazem uso dos benefícios do ECR tendem a se tornar líderes. No setor varejo, grandes empresas investiram desde o início, em uma ou mais ferramentas do ECR, em vista de seu poder econômico, mas aos poucos algumas empresas agressivas de menor porte, também se envolveram com o ECR e já usufruem de seus benefícios.

### 2.2. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

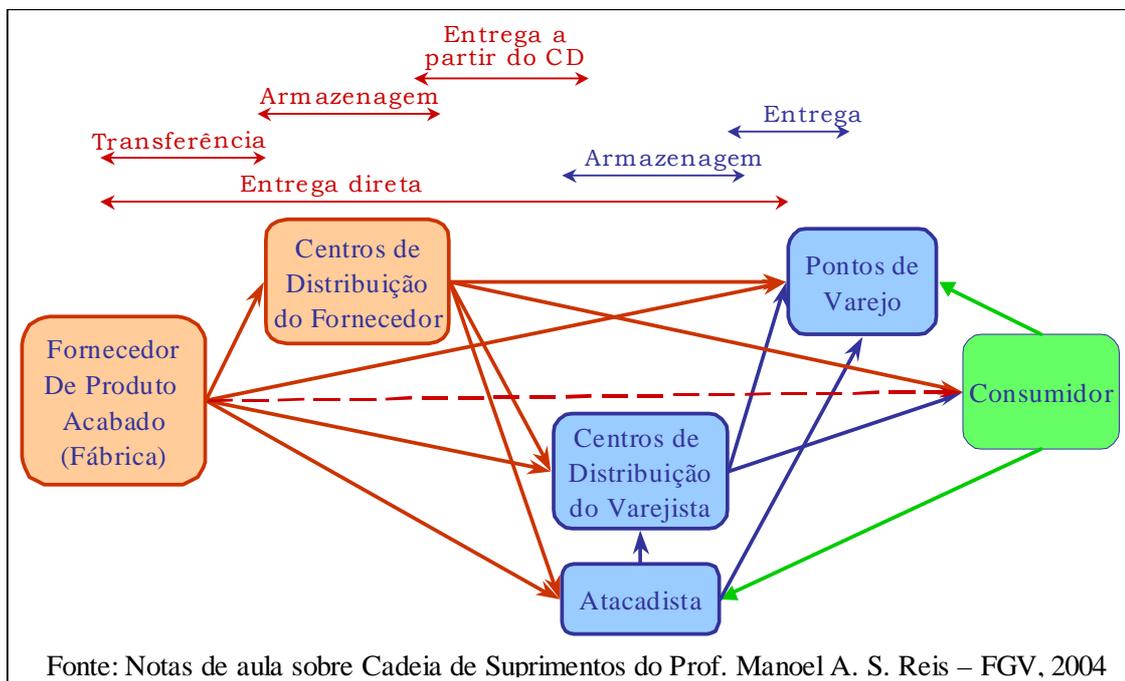
A Figura mostra os canais genéricos de distribuição, onde figuram o canal atacado, o canal varejo e a venda direta do fornecedor ao consumidor.



Fonte: BOWERSOX, Donald J., David J. Closs. *Logística empresarial – o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

**Figura 1 – Canais Genéricos de Distribuição**

A Figura 2 mostra os principais elementos de uma rede logística de distribuição do setor supermercadista.



**Figura 2 – Rede Logística de Distribuição**

### 2.3. FORNECEDOR

FORNECEDORES são empresas, em geral indústrias, que produzem bens de consumo e bens duráveis e os fornecem aos atacadistas e distribuidores (canal atacado), aos varejistas (canal varejo) e, em alguns casos, diretamente aos consumidores finais (venda direta), incluindo empresas, governos e pessoas físicas.

### 2.4. CANAL ATACADO

Há dois tipos de empresas no canal atacado, os Atacadistas e os Distribuidores, os quais, no entendimento do autor, podem ser definidos como:

- Atacadista – Empresa que compra mercadorias de fornecedores em grandes lotes e as revende ao varejo, e em alguns casos diretamente ao consumidor final, não tendo, em geral, compromissos de exclusividade ou de mix com os fornecedores;
- Distribuidor - Empresa que compra mercadorias de fornecedores em grandes lotes, com os quais mantém relação de parceria, muitas vezes de exclusividade, e as revende ao varejo e, em alguns casos, diretamente ao consumidor final.

Neste relatório, por simplicidade, os participantes do canal atacado serão referidos sempre como ATACADISTAS.

## **2.5. BROKER**

Pessoa física ou jurídica que comercializa os produtos de um ou mais fornecedores junto ao comércio varejista ou atacadista, sendo remunerado através de uma comissão. Em alguns casos possui centro de distribuição para armazenagem e entrega aos clientes.

## **3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O ECR E AS RELAÇÕES COM CONSUMIDORES**

### **3.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS**

O século XX pode ser qualificado como uma época onde o ser humano assistiu à maior concentração de mudanças em todos os setores da vida. Desde o surgimento da luz elétrica até as mais modernas tecnologias de transmissão de informações através de cabos subaquáticos feitos de fibra ótica, o mundo já passou por uma infinidade de guerras, revoluções políticas, crises financeiras, surgimento de novas pragas e doenças, curas para elas, desenvolvimento incessante da economia de certos países, novas tecnologias na medicina e muitas outras mudanças.

Ao inventar o telefone, Graham Bell disparou um enorme processo de mudanças. Muito provavelmente, ele não imaginou que ao permitir que duas pessoas se falassem a distância, o mundo tornar-se-ia uma enorme rede de comunicação, interligando famílias, organizações e instituições, das enormes metrópoles até os lugares mais remotos do planeta. A distância física começava a perder importância para a comunicação entre as pessoas. Grande prova disso é o fato de podermos enviar, numa questão de segundos, uma mensagem com grande quantidade de dados formatados e compactados para o Japão e receber uma resposta em questão de segundos.

O feito genial de Bell passou a ser, de certa forma, tão elementar, tão comum para nós que até esquecemos que sem ele, a tecnologia da informação como conhecemos atualmente não existiria. Pode-se até dizer que a invenção de Graham Bell é simplesmente vital nos nossos dias.

Portanto, a redução das distâncias que é gerada pelas facilidades da comunicação, é um dos fatores que contribuem cada dia mais, para o tão discutido processo de Globalização.

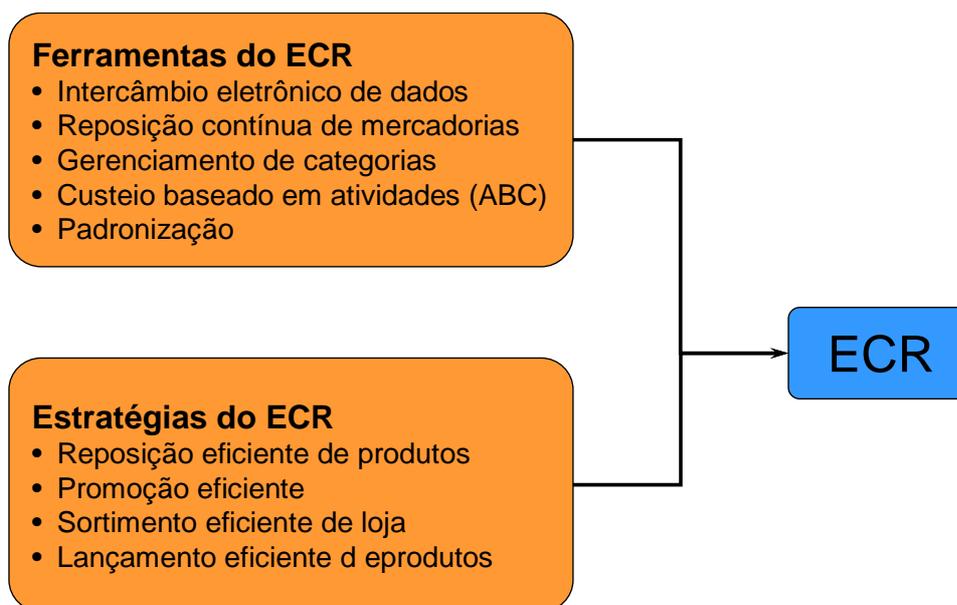
Globalização é hoje o termo utilizado para explicar falhas e conquistas na era da tecnologia da informação. Contudo a Globalização não contava com o fato que o desemprego também se pode dizer globalizado, tornando o mundo cada vez mais o lar de milhões de inativos, que procuram com muita dificuldade, uma forma de sobrevivência (*Gazeta Mercantil – Os desafios do livre mercado – São Paulo 03 de Setembro de 1999*).

A Globalização atinge não só o mundo empresarial e dos negócios, mas está presente em nossas próprias vidas, pois nos tornamos indivíduos mais exigentes, demandando qualidade cada vez melhor em produtos, maior sortimento, melhor distribuição, qualidade aprimorada de prestação de serviços e obviamente um preço que justifique tudo isso. Vale ressaltar que nem sempre o menor preço é o mais interessante, pois o consumidor procura um produto que tenha o maior valor agregado e apresente o maior número de vantagens de uma maneira geral.

Com base nesses fatores, observa-se que a demanda do consumidor pode alavancar o desenvolvimento e a criação de novos processos e ferramentas. As empresas e organizações que precisam aprimorar-se devem também se integrar numa busca mútua pela redução de seus custos,

otimização e organização da cadeia de abastecimento e principalmente procurar as respostas para melhor servir o consumidor.

Dessas necessidades surgiu o ECR, cujas principais estratégias e ferramentas, que são objeto de análise no desenvolvimento deste trabalho, são mostradas na Figura 3.



**Figura 3 – Estratégias e Ferramentas do ECR**

No quadro brasileiro observa-se que a redução do processo inflacionário impulsiona o amadurecimento de nossa economia. A manutenção de uma moeda que se mostrou estável, fez o mercado industrial brasileiro se deparar com uma grande incógnita: Como seria possível, com este novo panorama econômico, obter faturamento com margens líquidas adequadas, se, a partir de então, não seria mais possível trabalhar com a especulação financeira?

Especulação significa comprar ou vender com a expectativa de obter lucro baseado em flutuações de mercado (*Webster's New Collegiate Dictionary*). Na época da inflação elevada, a especulação era uma das principais fontes de lucros no segmento ATACADISTA, sendo que as empresas realizavam grandes volumes de compras ao final de cada mês e faziam a revenda com grandes margens no mês seguinte, em função dos altos índices de correção monetária. A grande maioria do mundo empresarial não se deu conta de que em junho de 1994, com o Plano Real, acontecia uma expressiva mudança em nossa delicada economia e, começava a ficar claro que quem não se integrasse nessa transição, buscando uma mentalidade de progresso, seria cedo ou tarde expelido pelo mercado. Quem sempre trabalhou e ganhou dinheiro com base na especulação, começou a perceber que agora era preciso encontrar outras maneiras de gerar receita e manter o faturamento em patamares aceitáveis, especialmente através da agregação de valor.

Se a inflação já não era mais a que assolou nosso país por anos, não haveria razão para se manter os enormes estoques que eram tradicionais no nosso mercado. Conseqüentemente, a busca por

técnicas capazes de reduzir custos tornava-se o alvo das empresas. Além disso, o Brasil começava a perceber a chegada de empresas multinacionais procurando por uma fatia deste grande mercado em ascensão e se preparavam para a concorrência com estas corporações com culturas voltadas para o processo de Globalização. De um modo geral, todos os setores de mercado foram obviamente afetados por essa drástica mudança.

Como consequência dessa transição e do fato de o mercado estar se tornando cada vez mais competitivo, as empresas começaram a perceber que o consumidor final é uma peça de grande importância na cadeia de suprimentos. Ele passa a observar as diferenças que os fornecedores oferecem em preço, qualidade, serviços e crescente variedade, além de uma gama enorme de produtos similares de diferentes marcas e preços.

Comparar todos os novos fatores e configurações do mercado passou a ser uma rotina do consumidor, que busca fazer a escolha que melhor se ajuste às suas necessidades e de sua família.

Conclui-se, então, que obterá bons resultados a empresa ou prestador de serviços que entregar um produto final com a qualidade adequada, um preço justificável e o serviço que tem forte relação com o valor agregado.

Se levarmos em consideração a interface Fornecedor  $\Leftrightarrow$  Varejo, enxergando o segundo como um cliente, observaremos que a mudança ocorreu também nessa relação. Os supermercadistas já não se preocupam mais apenas com lotes e preços, mas esperam que seu fornecedor agregue ao produto uma adequação aos novos padrões de troca de informações por vias eletrônicas e padronização de mecanismos logísticos, fazendo com que desta maneira o recebimento e a disponibilização de mercadorias em suas lojas, seja otimizado.

O varejo, assim como o consumidor final, necessita ser atendido de acordo com suas demandas. Podemos exemplificar com o caso do Grupo Pão de Açúcar, que segue o conceito que atualmente ressurgiu, de loja do bairro<sup>1</sup>, que possui diferenciação de características e configurações de uma unidade para outra, adequando-se às características do segmento de mercado sendo atendido. Dessa maneira, os fornecedores precisam estar preparados em relação ao atendimento, possuir um sistema logístico integrado bem estruturado, conhecer bem o produto com o qual estão lidando e, conseqüentemente, otimizando a prestação dos serviços.

Com o intuito de aprimorar todos estes quesitos, as empresas passam a lançar mão de um fundamento que na verdade sempre existiu, mas que até recentemente não era utilizado da forma mais eficaz, e que talvez possa ser definido como a organização e estruturação de toda a cadeia de suprimentos, que é chamada de Logística Integrada (Wood, T.J. - *Supply Chain Management – 1998*).

A redução de custos passa a ser um objetivo obrigatório nas empresas e tomando como exemplo outros países, surge no Brasil o conceito de *Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR), que basicamente é a integração e reunião de esforços da Indústria/Fornecedor e o Varejo para aprimorar relações comerciais e estudar novos formatos de

---

<sup>1</sup> Loja de bairro é aquela conhecida pela maioria das pessoas da região e que são seus consumidores frequentes

utilização de tecnologia de informação. Tudo isso, para otimizar e organizar melhor a cadeia de abastecimento, visando a satisfação total do consumidor final.

### 3.2. HISTÓRICO DO ECR NO BRASIL

A cadeia de lojas de departamentos Mappin fazia uso intenso do processo de reposição automática, uma ferramenta importante do mecanismo ECR. As 18 lojas que compunham a rede obtiveram grandes vantagens competitivas ao usar essa ferramenta. A mais importante delas foi o aumento entre 20 e 40% nas vendas e a redução do *stock out* (falta de estoque).

O Mappin foi pioneiro na administração de informações e também um dos primeiros a adotar PDVs (PDV - Ponto de Venda, constituído por um caixa com automação de leitura de código de barras) automatizados, permitindo o acesso a todas lojas do país através do computador. A então maior loja de departamentos do Brasil construiu parcerias no uso da tecnologia do sistema ECR. Um de seus principais parceiros foi a Electrolux que tomou como base os resultados positivos obtidos nessa interface e começou a introduzir o mecanismo em outros clientes como Ponto Frio, Mesbla e Fast Shop.

A intenção de controlar todos os itens de seu armazém, otimizar o sistema de carregamento e garantir a distribuição de hambúrgueres, mortadelas, salames e toda sua linha de produtos, foi o que levou a Perdigão a investir quase um milhão de dólares (*Revista Automação Comercial – site EAN Brasil-1999*) em um projeto de automação das centrais de distribuição da empresa. Apenas como curiosidade é interessante frisar que esse projeto previu o emprego do código de barras padrão UCC/EAN-128.

A Coca-Cola e seus 980 mil pontos de vendas constituíram uma parceria impulsionada pela participação no movimento ECR. No Brasil a adesão da Coca-Cola, aconteceu em 1996 sendo que nos Estados Unidos ela já fazia parte do projeto desde 1993 (*Revista Automação Comercial nº 42 – Coca Cola Abraça o ECR – São Paulo 1997*). Na busca da adequação de seus processos, intenção de oferecer maior valor agregado em seus produtos e redução de seus custos na cadeia de distribuição, a parceria entre seus distribuidores aconteceu num momento adequado. A Coca-Cola naquela época, havia acabado de fechar seus balanços de vendas de 1996 na casa dos 5,17 bilhões de litros de refrigerantes e o de 1997 na casa dos 5,69 bilhões. Portanto, um próximo passo era uma busca (ainda maior) do aumento da eficiência em processos logísticos e o maior desafio, a redução de custos.

Um setor que vem apostando muito em projetos ECR é sem dúvida nenhuma, o supermercadista. A partir do ano 2000, os supermercados brasileiros, entraram na era em que são efetivamente regidos pela demanda dos consumidores. Das 300 empresas que integram o ranking da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), 51% já possuem sistemas automatizados. Há uma nova gestão de negócios, que passa pelo estudo e aplicação dos conceitos do ECR.

Preços, ofertas e limpeza da loja, de acordo com pesquisas da CBPA (Companhia Brasileira de Produtos para Atacadistas), são os principais motivos que fazem o consumidor escolher seu supermercado. Ainda seguindo resultados dessas pesquisas, o que pode fazê-lo mudar de idéia é o tamanho das filas nos PDVs. Para que a diminuição das filas se torne viável, entra em campo a

automação destes sistemas. Quanto maior o nível de automatização, mais ágil o sistema e menor a espera do cliente.

Até mesmo na área de saúde, existem entidades que já estão se preocupando com a necessidade de agilizar sua estrutura logística. Um exemplo é o Hospital Cruz Azul, que está automatizando sua área de recebimento e saída de medicamentos, e todo procedimento de acompanhamento de pacientes. Para isso, o hospital investiu em terminais de computador, impressoras e leitores óticos, tipo pistola. Com o intuito de agregar valor para o paciente, hoje com o novo sistema, todos os prontuários ficam cadastrados no computador, e toda vez que o médico prescreve um medicamento, as anotações sobre seu quadro clínico são arquivadas diretamente na ficha do cliente (paciente). Uma grande transformação aconteceu com a automação do hospital.

No segmento jornalístico, a mudança também chegou. No dia 4 de Agosto de 1999, em sua edição de número 24.960, o jornal A Folha de São Paulo, trouxe no canto inferior esquerdo da página de capa, um pequeno código de barras impresso, que colocou o jornal paulista, em termos logísticos e de distribuição, à frente de seus concorrentes. Esse foi o primeiro passo que o jornal deu rumo à automação. Segundo a Folha o responsável por essa modificação em seu jornal, foi o segmento de supermercados, que por sua vez atualmente identifica todos os produtos que comercializa com o código de barras. Como havia interesse da Folha em fazer parte desse canal de venda, firmou-se inicialmente uma parceria com o Grupo Pão de Açúcar. Atualmente, é possível encontrar este jornal paulistano em várias cadeias de supermercados (*Revista Automação Comercial – n.º. 49*).

No dia 21 de abril de 1999, na revista Exame, uma matéria sobre o ECR, mostrou aos leitores que grupos como a Gessy Lever (atual Unilever) e a rede Pão de Açúcar, ao fazerem uma parceria embasada no uso das ferramentas do ECR, conseguem em até meia hora se programar para abastecer as prateleiras das lojas do grupo Pão de Açúcar e em 24 horas tudo está a disposição do cliente (*Exame - Cynthia Rosenburg - Ligação Direta – 21 de abril de 1999*). Antes do ECR, produtos como o sabão em pó da Gessy Lever, ficavam nos depósitos do grupo Pão de Açúcar por cerca de uma semana. Atualmente, em poucos minutos a carga é retirada do caminhão, com o auxílio de uma empilhadeira (no passado era feito manualmente), conferida, etiquetada e organizada para ser levada à loja. Em menos de duas horas o caminhão já está pronto para sair, permitindo que a reposição da mercadoria seja cumprida no prazo de 24 horas após o pedido.

#### **4. OBJETIVOS DO ESTUDO**

Muito embora na relação FORNECEDOR X VAREJO, o ECR já conte com alguns anos de desenvolvimento e utilização no Brasil, onde deve ser realçada a atuação do Movimento ECR Brasil, na relação FORNECEDOR x ATACADISTA o ECR não tem sido utilizado de forma estruturada.

Dessa forma, o objetivo do trabalho apresentado neste relatório é desenvolver uma análise da atual situação de implantação do conceito de ECR na relação FORNECEDOR x ATACADISTA, da possibilidade de tornar a mesma mais ágil e da sua validade para o mercado brasileiro.

## 5. METODOLOGIA

A análise objeto deste relatório foi desenvolvida com base em informações obtidas através de:

- a) Participação no **3º Congresso de Produtividade da ABAD 1999**, realizado em agosto no Rio de Janeiro sob o patrocínio da ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados, durante o qual foi possível estabelecer contato com profissionais de logística de diversas empresas dos dois setores;
- b) Pesquisa e leitura de uma extensa bibliografia, incluindo livros, artigos de revistas, notas de aula sobre logística e consulta a “sites” da Internet, dos quais os principais são citados no item Bibliografia.
- c) Realização de uma pesquisa com FORNECEDORES e ATACADISTAS, baseada em dois questionários especialmente preparados para esse fim, cujas questões foram desenvolvidas, visando identificar o conhecimento conceitual e o nível de utilização das ferramentas do ECR na relação FORNECEDORES x ATACADISTAS.

A análise dos dados obtidos através da pesquisa, associados às informações de outras fontes, permitiu desenvolver um conjunto de conclusões sobre o status da utilização do ECR na relação FORNECEDORES x ATACADISTAS.

## 6. PESQUISA JUNTO A ATACADISTAS E FORNECEDORES

### 6.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa constou do envio de questionários especialmente desenvolvidos para esse fim, sendo que o questionário para os FORNECEDORES, com 19 questões, é apresentado no Anexo A e aquele para os ATACADISTAS, com 24 questões, é apresentado no Anexo B.

A pesquisa constou do envio dos questionários específicos a 11 FORNECEDORES e 19 ATACADISTAS, tendo alguns sido entrevistados pessoalmente.

As Tabelas 1 e 2 apresentam respectivamente as relações dos FORNECEDORES e dos ATACADISTAS consultados, sendo identificados os que responderam ao questionário. Dos 10 (dez) FORNECEDORES consultados, 6 (seis) responderam ao questionário, correspondendo a 60%, e dos 20 (vinte) ATACADISTAS consultados, apenas 8 (oito) responderam ao questionário, correspondendo a 40%, a maioria justificando a não participação por razões de sigilo.

### 6.2. TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS

A tabulação das respostas dos FORNECEDORES encontra-se no Anexo C e a dos ATACADISTAS no Anexo D. É importante notar que na tabulação das respostas, as empresas não estão identificadas, por um compromisso assumido com as mesmas no sentido de não caracterizar as informações específicas de cada uma em particular.

	FORNECEDORES CONSULTADOS	RESPONDERAM
1	Coca Cola	
2	Gillette do Brasil Ltda.	X
3	Indústrias Gessy Lever Ltda. Divisão Lever	X
4	Pastifício Santa Amália Ltda.	
5	Pepsico do Brasil Ltda. (Elma Chips)	X
6	Sadia S.A	X
7	SoFruta Indústria e Comércio	X
8	Spal Indústria Brasileira de Bebidas S.A	X
9	Nestlé	
10	Johnson & Johnson	

**Tabela 1 – Relação dos FORNECEDORES Consultados**

	ATACADISTAS CONSULTADOS	RESPONDERAM
1	Aliança	
2	Arcom Com. Imp. Exp. Ltda.	
3	Armazém Goiás	
4	Atacadão Distribuidora Com.. e Ind. Ltda.	
5	Atacadão Rio Vermelho	
6	Cerealista Teles Ltda.	X
7	Ciro Distribuidora de Alimentos	
8	Comercial Ferreira Santos S.A. - COFESA.	
9	Disploki Distribuidora Comércio e Representação Ltda.	
10	Distribuidor Farmacêutico Panarello	
11	Elo Atacadista e Distribuidor .Ltda.	
12	Luiz Tonin & Cia. Ltda.	
13	Makro Atacadista S.A.	X
14	Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A.	X
15	Miramar Produtos Alimentícios	X
16	Peixoto Comércio e Importação Ltda.	X
17	Santa Tereza Comércio, Importação e Exportação Ltda.	X
18	SINDI - Sistemas Integrados de Distribuição Ltda.	X
19	União Comércio Importação Exportação Ltda.	X
20	Zamboni Distribuidora Ltda.	

**Tabela 2 – Relação dos ATACADISTAS Consultados**

### 6.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise das respostas dos FORNECEDORES e ATACADISTAS, a seguir apresentada, permite realçar um conjunto de aspectos importantes.

#### 6.3.1. Respostas dos FORNECEDORES (6 empresas em 10 consultadas):

- A maioria dos FORNECEDORES participa da implantação de procedimentos indutores de parcerias em clientes e realiza investimentos para tal.
- Os FORNECEDORES têm grau de conhecimento do ECR de médio para intenso.
- A maioria dos FORNECEDORES desenvolve com seus clientes, principalmente varejistas, as seguintes práticas e técnicas associadas ao ECR:
  - Gerenciamento de categorias;
  - EDI - Intercâmbio Eletrônico de Dados;
  - Reposição contínua;
  - VMI – *Vendor Managed Inventory* (Estoque Gerenciado pelo Fornecedor);
  - ABM – *Activity Based Management* (Gerenciamento Baseado em Atividades);
  - *Cross-docking*, alguns num grande número de terminais.
- A maioria dos FORNECEDORES possui diversos centros de distribuição (CD's) em diversas regiões, para facilitar a distribuição (oferecer melhores níveis de serviço).
- Opinião dos FORNECEDORES sobre seus clientes ATACADISTAS:
  - Dois dos FORNECEDORES informaram que a grande maioria de seus clientes ATACADISTAS ignora a existência do ECR;
  - A metade dos FORNECEDORES informa que entre 10 e 20% de seus clientes ATACADISTAS têm receio de que o ECR diminua a necessidade do canal atacado;
  - A maioria dos FORNECEDORES indica que entre 10 e 50% de seus clientes ATACADISTAS têm intenção de implantar o ECR, mas não estão preparados para isso;
  - A metade dos FORNECEDORES informa que entre 45% e 100% de seus clientes enxergam o ECR como um meio eficaz para obter melhores resultados operacionais e ganhos financeiros;
  - Dois FORNECEDORES indicam que dois de seus clientes estão implantando ou já implantaram o ECR.
- Dois dos FORNECEDORES informam que grande parte de suas mercadorias são distribuídas via ECR.

- Benefícios do ECR indicados:
  - Redução dos níveis de estoque (entre 20 e 29%)
  - Redução de custos (2%)
  - Redução de falta de mercadorias (entre 25 e 70%)
- Sobre os *brockers*:
  - A maioria dos FORNECEDORES indica conhecer o conceito;
  - A maioria dos FORNECEDORES acredita no desenvolvimento dos *brockers* no mercado;
  - Vantagens realçadas:
    - \* Aumento da abrangência;
    - \* Melhor conhecimento do perfil de compras das pequenas lojas;
    - \* Atendimento direto ao pequeno varejo;
    - \* Redução do custo final para o consumidor;
    - \* Permite organizar/especializar a função de vendas;
    - \* Substitui a figura decadente do representante;
    - \* Reduz a estrutura de custos e permite que a empresa foque seu negócio principal;
  - Desvantagens realçadas:
    - \* Aumento da complexidade operacional na distribuição e revisão do portfólio de produtos;
    - \* Controle do *broker* sobre o cliente.
- Fatores dos quais depende a sobrevivência do setor atacadista:
  - Especialização em canais e nos produtos vendidos nesses canais;
  - Especialização em poucas linhas com alto grau de entendimento;
  - Visão de futuro x curto prazo;
  - Estrutura logística x estrutura tributária;
  - Estrutura profissional x estrutura familiar ;
  - Foco regional;
  - Novas modalidades de transporte;
  - Utilização eficiente dos transportes;
  - Aproveitamento racional da frota dos pontos de vista contábil e financeiro;
  - Garantia dos serviços oferecidos em termos de segurança, qualidade e pontualidade;

- Melhoria da tecnologia de informação (TI) nas relações FORNECEDOR x ATACADISTA;
- Reforma tributária;
- Modernização da gestão do negócio;
- Setor atacadista necessita descobrir seu cliente;
- Superar as expectativas de seus clientes e agregar serviços aos produtos comercializados;
- Aprimoramento contínuo e medida de desempenho das técnicas e recursos utilizados;
- Acompanhamento constante das tendências de mercado, dos concorrentes e de seus clientes.
- Fatores que tornam o setor atacadista atraente para o FORNECEDOR:
  - Flexibilidade dos níveis de estoque;
  - Acesso ao pequeno varejo, o qual o FORNECEDOR, em geral, não consegue atingir por questões de custo de distribuição. Cerca de 50% da distribuição de alimentos no Brasil é para lojas com menos de 10 *check outs*;
  - Inviabilidade logística de atender certas áreas geográficas;
  - Equipe de vendas capaz de atender a um grande cadastro de clientes;
  - Custo de distribuição baixo para atender ao pequeno varejo;
  - Operações logísticas mais eficientes;
  - Ganho de escala;
  - Maior facilidade para a implantação de melhorias na cadeia de suprimentos.
- Comentários adicionais:
  - O maior desafio do mercado é o crescimento do grande varejo e a preferência dada a ele pelo consumidor, não o ECR.

### **6.3.2. Respostas dos ATACADISTAS (8 empresas em 20 consultadas)**

- O reduzido número de ATACADISTAS que respondeu indica que os mesmos têm uma postura fechada, não adequada à visão moderna de administração da cadeia de suprimentos. É claro que há informações que são confidenciais e devem ser tratadas como tal, mas o fechamento extremo é claramente negativo.
- O nível de Informatização dos ATACADISTAS é de médio para intenso, sendo que na sua maioria utilizam o EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados) e o VMI – *Vendor Managed Inventory* (Estoque Gerenciado pelo Fornecedor).
- Na busca da modernização há diversas iniciativas como:

- Implantação de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*);
- Implantação de WMS (*Warehouse Management System*);
- Informatização da força de vendas;
- Informatização de toda a empresa;
- Rastreamento de frota;
- Projetos de *e-commerce*.
- Grau de conhecimento do ECR: de médio para pequeno, sendo que somente um indicou conhecimento maior.
- Parcerias com fornecedores relativos à implantação do ECR: 50% indicam estar fazendo;
- Prática efetiva do ECR: um ATACADISTA informou praticar o ECR com 130 de seus fornecedores, um outro com 2 e um terceiro diz estar desenvolvendo o processo.
- Contribuição dos FORNECEDORES na implantação do ECR:
  - Um ATACADISTA indica que um fornecedor realiza investimentos e participa da implantação no cliente;
  - Três ATACADISTAS indicam que fornecedores apenas incentivam.
- Práticas e técnicas do ECR por ordem de importância:
  - VMI – *vendor managed inventory*
  - EDI – intercâmbio eletrônico de dados
  - Reposição contínua
  - Gerenciamento por categorias
  - Gerenciamento baseado em atividades
  - *Cross docking*
- Três ATACADISTAS declararam utilizar *cross docking*, um deles em 32 pontos, outro no seu CDA – centro de distribuição avançado.
- 7 dos 8 ATACADISTAS indicaram estar inovando seus sistemas de distribuição, em aspectos como:
  - Desenvolvimento de alternativas para melhorar operação que tem baixo índice de mecanização no depósito, por exemplo, verticalizando o CD;
  - Experiência com novos modais de transporte e intermodalidade;
  - Descentralização, criando centros de transbordo de cargas com equipamentos intercambiáveis, utilizando todos os modais disponíveis (rodoviário, aéreo, ferroviário).
  - Programando e tornando entregas mais ágeis;

- Rastreamento de frota, automação da força de entrega, implantação de software de gerenciamento de frotas, implantação de PCP integrado da logística, informatização dos pontos de transbordo, sincronismo entre roteiro de vendas e de entrega, acompanhamento status do pedido;
- Implantação do sistema de controle logístico e comercial;
- O Sindi Logística integra fabricantes aos varejistas, com sistemas customizados de distribuição, de forma a adequar os custos logísticos às necessidades dos clientes. “Estamos tecnologicamente aptos a efetuar operações logísticas com uso intensivo de EDI e Internet, fornecendo informações em tempo real, com segurança e confiabilidade. O Centro de Distribuição Avançado de Contagem possui sua abrangência de atendimento e está dimensionado para atender às demandas contratadas. Estaremos entregando as mercadorias em seu cliente atendendo aos níveis de serviço que a empresa necessita. Todo serviço será monitorado, as cargas serão seguradas e estamos implantando acesso para o *tracking* das cargas via WEB”.
- Um ATACADISTA informou que recebe 30% das mercadorias através do ECR, outro 4% e um terceiro 1%.
- Um ATACADISTA informa que com o uso do ECR já obteve 80% de redução da falta de mercadorias, 50% redução dos níveis de estoque e reduções de custo.
- Conhecimento do Conceito de *Broker*:
  - Dos 8 ATACADISTAS, 5 indicaram conhecer o conceito e acreditar no seu desenvolvimento;
  - Vantagens dos *brokers* na opinião dos ATACADISTAS:
    - \* Fidelização do cliente;
    - \* Melhor prestação de serviços ao médio varejo (merchandising, troca de mercadoria), maior parceria fornecedor-broker-varejo, redução de estoque na cadeia, melhor gerenciamento de preços por parte do fornecedor, menor preço de aquisição por parte do varejo (não incidência de impostos em cascata).
    - \* A indústria deve fazer atendimento direto a clientes estratégicos de volumes relevantes e deve nomear *brokers* regionais em cada estado. Os *brokers* estarão envolvidos com a comunidade regional e, sendo remunerados pelo comissionamento direto, trarão melhor desempenho de vendas.
    - \* Menos capital de giro, maior parceria com a indústria.
  - Desvantagens dos *brokers* na opinião dos ATACADISTAS:
    - \* Baixo índice de especialização. As empresas são oriundas do setor de transportes, sem preparo para gerenciamento comercial.
    - \* Concorrente do ATACADISTA. Não domina preço.

- \* Maior custo de distribuição pela provável ociosidade de caminhões, pois trabalha com número menor de itens.
- \* A legislação trabalhista com relação ao vínculo empregatício, que pode ser contornado com provisionamento dos riscos e contrato bem elaborado.
- \* Risco da quebra de contrato pela indústria.
- Fatores de que depende a sobrevivência do setor ATACADISTA:
  - Da cultura das indústrias. A quase a totalidade dos dirigentes abandona seus projetos ao se aproximar o final de cada mês em que o objetivo corre o risco de não ser alcançado, leiloando seus produtos, privilegiando volumes, prostituindo os preços e conseqüentemente o mercado.
  - Da qualidade dos serviços prestados.
  - Da profissionalização, adequação de custos, investimentos nas áreas operacionais e treinamento de pessoal.
  - Melhorar relacionamento. O fornecedor deve ter uma política diferenciada de negociação. O atacado é diferente do varejo.
  - Reforma Tributária. Isenção de ICMS (estamos só distribuindo e não revendendo).
  - Parcerias com varejo, garantindo sua sobrevivência e crescimento. Investimento na logística e tecnologia de informação. Mudança na relação comercial com fornecedores.
  - Sobrevivência do pequeno e médio varejo independente, diante da concentração (crescimento) das grandes redes supermercadistas.
  - Da prestação de serviços: logística eficiente, redução de faltas, concessão de prazo de pagamento. Condição comercial de compra diferenciada (vantajosa) em relação ao varejo de modo geral. Treinamento da equipe de vendas, a fim de sair do leilão, aumentar o poder de argumentação sobre serviços, além do fator preço. Foco, ou seja, especialização em determinadas categorias de comercialização ou em determinados nichos de mercado.
  - Para ATACADISTAS de grande porte:
    - \* Utilizar um operador logístico para distribuição de seus produtos com carga consolidada com baixo custo e rapidez na entrega;
    - \* Utilizar Internet para captação de pedidos.
  - Para ATACADISTAS de pequeno porte:
    - \* Posicionar-se como distribuidor exclusivo de indústrias que não concorrem entre si com cobertura regional num raio de 100 km e atendendo pequenos pontos de vendas que as indústrias não visitarão diretamente, abastecidos por operadores logísticos;
    - \* Melhoria dos processos logísticos;

- \* Uso da tecnologia da informação;
- \* Eficiência na gestão do negócio.
- Fatores que tornam o setor ATACADISTA atraente para o FORNECEDOR:
  - Estar capitalizado, ser rápido e ter agilidade para as mudanças que o mercado impuser;
  - O ATACADO tornar-se um parceiro ou é o pólo de distribuição da indústria;
  - Redução do número de transações;
  - Prestação de Serviços (devoluções, trocas, promoções, incentivos);
  - Redução dos riscos financeiros, pela redução da pulverização das vendas;
  - Capacidade de distribuição.
  - Contato com pequeno e médio varejo.
  - Fracionamento de produtos
  - Quando a concessão de benefícios comerciais torna-se mais econômica frente ao custo direto de distribuição por parte do FORNECEDOR, permite ao mesmo focar-se em seu negócio principal, ou seja, produzir e divulgar o produto, desde que o ATACADO não interfira, não concorra com as ações das indústrias em seus clientes diretos.
  - O setor ATACADISTA assume parte do risco de inadimplência no pequeno e médio varejo. Quando for o caso do ATACADISTA possuir uma logística adequada de recebimento de mercadoria, *picking* e entrega.
  - Para ATACADISTAS de pequeno porte: Posicionar-se como distribuidor exclusivo de indústrias que não concorrem entre si, com cobertura regional, num raio de 100 km e atendendo pequenos pontos de venda que as indústrias não visitarão diretamente, abastecidos por operadores logísticos.
- Comentários Opcionais
  - Até hoje nenhuma indústria nos procurou para falar em ECR, EDI, etc. Há, de nossa parte, um bom nível de informatização e interesse para colaborarmos em qualquer mudança que traga resultados para nossa empresa, tal como para o mercado.
  - As práticas utilizadas pelo ECR são válidas e muito positivas, mas precisam ser "arduamente" difundidas/discutidas dentro das organizações, por representar uma mudança cultural. Muda totalmente os conceitos de compra e venda e se isso não for bem aceito pelo corpo diretivo das empresas, tem tudo para não dar certo. Essas práticas exigem controle e perseverança, pois sem esses dois elementos é difícil levar adiante projetos desta natureza.
  - Devido ao nosso produto ser de baixo peso, o grande diferencial está no volume de carga transportada. Hoje em dia ocupamos 95% (em média) das carretas com produto. Esse é um dos motivos pelo qual somos conservadores à padronização do ECR, no

entanto, estamos atentos à evolução do mercado nessa direção e trabalhamos no sentido de preparar o fator humano para tais mudanças.

- Atuamos 12 anos como operadores de uma rede de lojas, com 35 lojas cobrindo todas as regiões de Minas, uma das maiores redes de eletrodomésticos do estado; 17 anos como operador do apoio Clube de Compras, um dos maiores hiper-atacados do país, com lojas em São Paulo e Minas Gerais. Fomos pioneiros no auto-serviço em Minas Gerais, a baixo preço durante 26 anos. Tanto as lojas quanto o Apoio Clube de Compras tinham acesso diário a todo o estoque das mercadorias do depósito e das lojas, assim como das vendas que estavam sendo realizadas. A reposição de mercadorias era automática, de acordo com o giro do produto, já prevendo sazonalidades. Sempre utilizamos o conceito de ECR para facilitar o gerenciamento da empresa e torná-lo mais eficiente.
- Os ATACADISTAS estão inovando seu sistema de distribuição com a implantação de sistemas e controle operacional, podendo-se realçar o rastreamento da frota em tempo real, planejamento do sistema de distribuição com a implantação de centros de distribuição em pontos estratégicos, visando melhorar o nível de serviço no atendimento a seus clientes.
- Se for exclusivo e com uma cobertura regional de até 100 km e com a indústria colocando todos os itens produzidos em todos os pontos de vendas de sua área de atuação.
- Capacidade de distribuição. Eficiência nas Operações. Solidez.

## 7. CONCLUSÕES

Da análise realizada, principalmente com base nas informações obtidas da pesquisa junto a FORNECEDORES e ATACADISTAS, podem ser tiradas as conclusões a seguir apresentadas.

- Existem sérios obstáculos que devem ser transpostos para a implantação abrangente do ECR na relação FORNECEDOR X ATACADISTA.
  - Um deles é o preconceito do setor atacadista, causado por um receio de perda de mercado, com a implantação de uma nova forma de fazer negócio, com forte apelo de uso no varejo. Esse comportamento decorre do fato que o setor ATACADISTA vive um momento de questionamento sobre seu verdadeiro papel no mercado, considerando que das cerca de 3.000 empresas ATACADISTAS existentes antes do Plano Real, hoje restam menos de 1.500. Na verdade, o ECR não é o grande item em pauta, mas sim o crescimento do grande varejo, que não comercializa com o setor ATACADISTA, e que tem granjeado a preferência do consumidor.
  - As empresas ATACADISTAS tendem a ser muito fechadas, dificilmente abrindo suas informações para fornecedores, um dos requisitos básicos para a implantação bem sucedida do ECR. Além disso, tem enorme rivalidade com seus pares ATACADISTAS.

- Desconfiança do setor ATACADISTA em relação às verdadeiras intenções da FORNECEDORES, Há casos de ATACADISTAS que chegaram a implantar uma ferramenta do ECR para teste e desistido, por sentirem que os FORNECEDORES fogem aos acordos estabelecidos, principalmente quando se trata de preencher as cotas de venda do mês.
- Em virtude das resistências acima indicadas, os profissionais das empresas ATACADISTAS têm evitado aprofundar-se no conhecimento das estratégias e ferramentas do ECR. Essa conclusão é corroborada pela baixíssima frequência de ATACADISTAS na palestra sobre ECR apresentada no 3º Congresso da ABAD. Há, no entanto, importantes exceções de empresas ATACADISTAS que têm dedicado grande esforço na introdução de ferramentas do ECR em suas práticas diárias.
- Na opinião das empresas ATACADISTAS, o setor tem sua sobrevivência ligada a diversos fatores, dentre os quais destacam-se:
  - a necessidade de uma radical mudança cultural das empresas, de forma a adotar os conceitos de compra e venda necessários no ECR;
  - a necessidade de especialização em canais específicos, colocando grande parte do esforço nos produtos característico dos mesmos, de forma a tornar-se especialista na sua comercialização;
  - gestão mais adequada dos níveis de estoque;
  - maior agilidade no acesso ao pequeno varejo.
- Alguns dos fatores que podem aumentar a atratividade do setor ATACADISTA para os FORNECEDORES são:
  - redução do número de transações;
  - redução dos custos pelos elevados volumes;
  - prestação de serviços ao pequeno varejo (devoluções, trocas, promoções, treinamento e incentivos);
  - pulverização das vendas.

São Paulo, 25 de maio de 2005

---

Prof. Manoel de Andrade e Silva Reis

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ECR Brasil – 07 Volumes – Visão Geral; ABCosting, Gerenciamento por Categoria, Reposição Contínua de Mercadorias, EDI Aplicado a Cadeia de Abastecimento, Processos Financeiros e Padronização. São Paulo: Editora Texto a Rigor, 1998.
- BOWERSOX, Donald J., David J. Closs. *Logística empresarial – o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- Gazeta Mercantil – Os desafios do livre mercado – São Paulo 03 de Setembro de 1999
- Revista Automação Comercial – site EAN Brasil-1999
- Revista Automação Comercial nº 42 – Coca Cola Abraça o ECR – São Paulo 1997
- Webster's New Collegiate Dictionary, 1989

**ANEXO A -  
QUESTIONÁRIO PARA OS FORNECEDORES**

**NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES****ESTUDO SOBRE O ECR NA RELAÇÃO  
INDÚSTRIA/FORNECEDOR X ATACADISTA/DISTRIBUIDOR****Questionário para Fornecedores**

**Objetivo do Estudo:** Obter informações sobre as tendências na implantação do ECR na relação Fornecedor  $\Leftrightarrow$  Atacadista.

**Instrumento do Estudo:** O presente questionário tem por objetivo obter informações de empresas do setor indústria/fornecedor, sobre a condição atual e as tendências de implantação/utilização do sistema ECR na relação com o setor atacadista/distribuidor.

**INFORMAÇÕES GERAIS**

Empresa: \_\_\_\_\_  
Localização: \_\_\_\_\_  
Pessoa(s) entrevistada(s): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Cargo(s): \_\_\_\_\_  
Tel./Fax: \_\_\_\_\_  
e-mail: \_\_\_\_\_

**INFORMAÇÕES TÉCNICAS**

- 1) Faturamento anual: \_\_\_\_\_
- 2) Setor (produtos): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3) Número de clientes atacadistas/distribuidores: \_\_\_\_\_
- 4) Indique o grau de conhecimento de sua empresa em relação ao sistema ECR – Efficient Consumer Response?  
 Intenso       Médio       Pequeno       Nenhum
- 5) A empresa está procurando estabelecer ou já possui um sistema de parceria com seus clientes em relação à implantação do ECR?  
 Sim       Não
- 6) Com quantos clientes já implantou ou está implantando o ECR?  
\_\_\_\_\_ Atacadistas/Distribuidores

\_\_\_\_ Varejistas

- 7) Qual a contribuição da sua empresa nessa relação de parceria?
- Apenas incentiva
  - Realiza investimentos no cliente
  - Realiza investimentos e participa da implantação no cliente
- 8) Indique quais práticas e técnicas estão sendo utilizadas por sua empresa na implantação do ECR . Numere-as, em ordem crescente de acordo com a importância, na sua opinião.
- \_\_\_\_ EDI – *Electronic Data Interchange (Intercâmbio Eletrônico de Dados)*
  - \_\_\_\_ Reposição Contínua
  - \_\_\_\_ VMI – *Vendor Managed Inventory (Estoque Gerenciado pelo Fornecedor)*
  - \_\_\_\_ Gerenciamento por Categorias
  - \_\_\_\_ *Cross Docking*
  - \_\_\_\_ ABM – *Activity Based Management (Gerenciamento Baseado em Atividades)*
- 9) Possui Centros de Distribuição em diferentes regiões que facilitem a distribuição?
- Sim                       Não
- 10) Utiliza o método do *cross-docking*?
- (Segundo a Associação ECR Brasil: *cross-docking* é a operação que visa receber sincronizadamente produtos de diferentes origens (geralmente paletizados e com a identificação de seu destino) e imediatamente levá-los à plataforma de expedição, sem sequer armazená-los ou processá-los).
- Sim                       Não
- 11) Se a resposta for positiva, em quantos pontos e em que localidades utiliza o *cross-docking*:
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 12) Na opinião de sua empresa, quantos de seus clientes atacadistas:
- \_\_\_\_ Ignoram a existência do ECR?
  - \_\_\_\_ Têm preconceito, pois acreditam que a utilização do ECR poderá reduzir a necessidade do setor atacadista?
  - \_\_\_\_ Têm a intenção de implantar o ECR, mas não estão preparados?

\_\_\_\_ Enxergam o sistema como uma forma muito eficaz de obter melhores resultados operacionais e ganhos financeiros?

\_\_\_\_ Estão implantando ou já implantaram o ECR?

13) Que porcentagem de mercadorias da sua empresa é distribuída através dos padrões do ECR?

\_\_\_\_\_ %

14) Quais os benefícios alcançados com a implantação do ECR?

✓ Redução da falta de mercadorias \_\_\_\_\_ %

✓ Redução dos níveis de estoque \_\_\_\_\_ %

✓ Reduções de custo \_\_\_\_\_ %

15) Sua empresa conhece o conceito de *Broker*?

Sim

Não

16) Se afirmativo:

16.1) Acredita no seu desenvolvimento dentro do mercado brasileiro?

Sim

Não

16.2) Liste as vantagens e desvantagens do *Broker*, na opinião de sua empresa?

Vantagens:

---

---

---

---

Desvantagens:

---

---

---

---

17) Na opinião de sua empresa, de que fatores depende a sobrevivência do setor atacadista?

a. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18) Na opinião de sua empresa, que fatores tornam o setor atacadista atraente para a indústria/fornecedor?

- a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19) Comentários opcionais:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANEXO B -  
QUESTIONÁRIO PARA OS ATACADISTAS**

**NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES**  
**ESTUDO SOBRE O ECR NA RELAÇÃO**  
**INDÚSTRIA/FORNECEDOR X ATACADISTA/DISTRIBUIDOR**

**Questionário para Atacadistas**

**Objetivo do Estudo:** Obter informações sobre as tendências na implantação do ECR na relação Fornecedor ⇔ Atacadista.

**Instrumento do Estudo:** O presente questionário tem por objetivo obter informações de empresas do setor atacadista/distribuidor, sobre a condição atual e as tendências de implantação/utilização do sistema ECR na relação com o setor indústria/fornecedor.

**INFORMAÇÕES GERAIS**

Empresa: \_\_\_\_\_

Localização: \_\_\_\_\_

Pessoa(s) entrevistada(s): \_\_\_\_\_

Cargo(s): \_\_\_\_\_

Tel./Fax: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

**INFORMAÇÕES TÉCNICAS**

1) Faturamento anual: \_\_\_\_\_

2) Colocação no ranking da ABAD: \_\_\_\_\_

3) Ênfase de atuação:

balcão       distribuição       auto-serviço

4) Número de fornecedores: \_\_\_\_\_

5) Região (ões) de atuação: \_\_\_\_\_

6) Qual, na opinião da empresa, o seu nível de informatização?

Intenso       Médio       Baixo       Nenhum

7) Se não tem um nível satisfatório, que atitudes está tomando para se modernizar?

Não está tomando nenhuma atitude

Está preocupada, mas não tem condições de efetuar alterações, ainda

Possui recursos, tem interesse, mas não tem conhecimento

Está pesquisando

- Está desenvolvendo: \_\_\_\_\_
- 
- 8) Indique o grau de conhecimento de sua empresa em relação ao sistema ECR – Efficient Consumer Response (Resposta Eficiente ao Consumidor).
- Intenso       Médio       Pequeno       Nenhum
- 9) A empresa está procurando estabelecer ou já possui um sistema de parceria com seus fornecedores em relação à implantação do ECR?
- Sim       Não
- 10) Com quantos fornecedores pratica o ECR? \_\_\_\_\_
- 11) Qual a contribuição do fornecedor dada nessa relação de parceria?
- Apenas incentiva
- Realiza investimentos no cliente
- Realiza investimentos e participa da implantação no cliente
- 12) Indique, com um X, que práticas e técnicas estão sendo utilizadas por sua empresa na implantação do ECR, numerando-as, em ordem crescente, de acordo com a importância de cada uma para a sua empresa:
- \_\_\_\_ EDI – *Electronic Data Interchange (Intercâmbio Eletrônico de Dados)*
- \_\_\_\_ Reposição Contínua
- \_\_\_\_ VMI – *Vendor Managed Inventory (Estoque Gerenciado pelo Fornecedor)*
- \_\_\_\_ Gerenciamento por Categorias
- \_\_\_\_ *Cross Docking*
- \_\_\_\_ ABM – *Activity Based Management (Gerenciamento Baseado em Atividades)*
- 13) Possui Centros de Distribuição em diferentes regiões que facilitem a distribuição?
- Sim       Não
- 14) Utiliza o método do *cross-docking*?
- [Segundo a Associação ECR Brasil: *cross-docking* é a operação que visa receber sincronizadamente produtos de diferentes origens (geralmente paletizados e com a identificação de seu destino) e imediatamente levá-los à plataforma de expedição, sem sequer armazená-los ou processá-los].
- Sim       Não
- 15) Se a resposta for positiva, em quantos pontos e em que localidades utiliza o *cross-docking*: \_\_\_\_\_
-

16) A empresa está inovando seu sistema de distribuição?

- Sim                       Não

17) De que forma? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18) Qual a porcentagem de mercadorias de sua empresa que é recebida através dos padrões do ECR? \_\_\_\_\_ %

19) Quais os benefícios alcançados com a implantação do ECR?

- Redução da falta de mercadorias \_\_\_\_\_ %  
 Redução dos níveis de estoque \_\_\_\_\_ %  
 Reduções de custo \_\_\_\_\_ %

20) Sua empresa conhece o conceito de *Broker*?

- Sim                       Não

21) Se afirmativo:

21.1) Acredita no seu desenvolvimento dentro do mercado brasileiro?

- Sim                       Não

21.2) Liste as vantagens e desvantagens do *Broker*, na opinião de sua empresa.

Vantagens: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Desvantagens: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22) Na opinião de sua empresa, de que fatores depende a sobrevivência do setor atacadista?

a. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23) Na opinião de sua empresa, que fatores tornam o setor atacadista atraente para a indústria/fornecedor?

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24) Comentários opcionais:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANEXO C -  
RESPOSTAS TABULADAS PARA OS FORNECEDORES**

**ANEXO D -  
RESPOSTAS TABULADAS PARA OS ATACADISTAS**