

Efficient Consumer Response (ECR): A Logística de Suprimentos Just-in-Time Aplicada ao Varejo

Peter Wanke

Durante a década de 80, inúmeras transformações afetaram o relacionamento existente entre as diversas organizações que operam ao longo de uma mesma cadeia de valor agregado. A dramática reestruturação de empresas em busca de maiores níveis de qualidade e produtividade, a globalização dos mercados e o surgimento de novas tecnologias de processamento e transmissão de dados desempenharam e vêm desempenhando um papel fundamental na mudança das práticas tradicionais de negócios entre duas empresas.

Paralelamente a estas transformações, houve o deslocamento do poder de barganha da indústria para o varejo em diversos setores, inclusive no setor alimentício, onde atualmente o elo mais forte do canal de distribuição são os supermercados. É claro que todas estas transformações acirriariam a tradicional rivalidade entre produtores e varejistas. No entanto, percebe-se que a penetração cada vez mais rápida em novos mercados, ou a consolidação do *market-share* em outros, passam cada vez mais pela adoção de novas estratégias de gestão da distribuição entre os elos da cadeia de suprimentos.

O ECR surge, portanto, com o objetivo de coordenar trocas de informações entre indústria e varejo, permitindo o estabelecimento de um fluxo de produtos e estoques sincronizado com as informações de venda obtidas em tempo real nos PDVs. Estas características do ECR permitem a melhoria do desempenho da cadeia de distribuição em quatro processos-chave:

- Determinação do *mix* de produtos mais adequado em cada PDV,
- Ressuprimento do *mix* na quantidade certa e no exato momento em que a demanda ocorre, permitindo aumento no giro de estoques e redução nas perdas,
- Promoções, a partir de melhor entendimento e coordenação das questões estratégicas e operacionais quanto à alocação de recursos,
- Lançamento de novos produtos visando maximizar o valor na visão do cliente final, o que reduz as chances de insucesso.

Estes processos-chave, quando geridos conjuntamente entre fabricantes e varejistas, permitem que se obtenham substanciais reduções nos custos logísticos totais (transporte, armazenagem e estocagem). Manter as prateleiras dos PDVs adequadamente supridas de um determinado *mix* produtos sem incorrer em custos logísticos elevados pode tornar os varejistas mais competitivos em seu preço final. Implantar o ECR significa, então, buscar a redução de custos através da redução dos estoques, a redução dos estoques através do compartilhamento intensivo de informações entre fabricantes e varejistas, permitindo que se atinjam lead-times (tempos de resposta) praticamente iguais a zero.

Devemos ressaltar que este compartilhamento intensivo de informações, onde o fabricante é capaz de acessar e interpretar os dados de vendas e estoques do varejista, só é possível através do emprego de novas tecnologias de informação, como o EDI, que potencializam recursos de tempo e capital e eliminam todo e qualquer tipo de ineficiência da cadeia de valor. Particularmente, citamos duas características relativas ao papel do EDI no dia-a-dia de uma cadeia de suprimentos articulada pelo ECR:

- Transmissão eletrônica em tempo real para os fabricantes do consumo do PDV na medida de sua ocorrência. A transmissão tem como propósito desencadear a rápida reposição do estoque consumido. Em circunstâncias ideais, o fabricante imediatamente apanhará o item de reposição do estoque e o colocará em um veículo no mesmo dia (é o que conhecemos por lead-time ou tempo de resposta zero).

- Transmissão eletrônica da demanda futura projetada do PDV sempre que possível. Esta transmissão não desencadeia a entrega imediata, ela simplesmente controla o fluxo de materiais e produtos através da cadeia. Em outras palavras, aciona a produção do fabricante de forma a corresponder ao consumo real no PDV na data prevista.

Estas características implicam em reconfigurações no sistema logístico que engloba fabricantes, transportadores e varejistas. Os fabricantes devem tornar suas linhas de produção mais flexíveis a variações no mix e no volume de produtos, bem como aumentar o volume de entregas ao longo do tempo, visto que o estoque na ponta (varejista) deve ser o menor possível. Os transportadores, como plataformas de valor agregado, devem se capacitar a prestar serviços cada vez mais confiáveis e precisos, de acordo com a tendência mundial de aumento na demanda por transportes expressos. A integração transportador-armazém num futuro próximo será inevitável, onde os primeiros deverão lidar com tecnologias avançadas para identificação automática de mercadorias, permitindo operações como o cross-docking em um curto espaço de tempo. Já os varejistas devem adequar seus processos de recepção de mercadorias para operação em janelas de tempo mais estreitas, buscando minimizar o tempo de permanência das transportadoras em suas instalações.

Percebe-se portanto, que adoção de tecnologias de informação como o EDI é condição necessária mas não suficiente para implantação do ECR. Cada parceiro deve buscar reprojeter seus processos-chave de modo a melhorar a performance global do canal. Só assim será possível maximizar os benefícios oriundos do ECR: redução nos custos totais, desenvolvimento de sinergia no planejamento conjunto, aumento nos níveis de serviço ao cliente, redução nos riscos e desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável.