

ECR – ENTRE O CONCEITO E A PRÁTICA: UM ESTUDO MULTICASO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE MERCEARIA BÁSICA

ECR- Between concept and practice: a multicase study in the grocery industry

Flávia Angeli Ghisi¹, Andrea Lago da Silva²

RESUMO

Embora exista um esforço crescente por parte das empresas em divulgar os fundamentos do *Efficient Consumer Response* (ECR) e um grande interesse acadêmico por esse tema, é perceptível a dificuldade na compreensão da sua implementação e operacionalização. Neste sentido, visando trazer informações que pudessem agregar conhecimento sobre o ECR, buscou-se neste trabalho fazer uma análise crítica da sua implementação, com base em uma ampla revisão da literatura sobre o assunto em diversas publicações nacionais e internacionais e uma pesquisa qualitativa realizada com indústrias, atacadistas e varejistas. Identificou-se nessa pesquisa de campo quais estratégias, processos e tecnologias do ECR estavam sendo realmente empregadas pelas empresas, os motivos que levaram essas organizações a implementá-las, as dificuldades enfrentadas nesse processo e a visão das empresas pesquisadas quanto a seus desdobramentos futuros no Brasil. Os resultados aqui discutidos podem contribuir àquelas empresas que pretendem maximizar a implementação do ECR ou iniciar o processo de adoção dessa estratégia de gestão.

Palavras-chave: ECR, canais de distribuição, mercearia básica.

ABSTRACT

Although ECR has been one of most important subjects discussed by the grocery industry and a relevant topic mentioned by the academics, it is notable the difficulty to understand its implementation and operation. Based on these facts, this study aimed to discuss the concept of ECR by critically analyzing its implementation and bring some knowledge about this theme. The paper argues that while there is some evidence to suggest that ECR is an important tool, there is a need to more clearly explain how the ECR can really improve the operations between companies. The ECR literature is discussed, by following an empirical research conducted with industries, wholesalers and retailers of the grocery industry channel in Brazil. This research attempts to identify which strategies, processes and technologies of ECR have been applied by participating companies, the reasons for firms adopting the ECR, the difficulties confronted during the implementation process and how these firms felt about the diffusion of ECR strategies in Brazil. The study provides useful insights about the impact of the ECR initiative on firms that would like to maximize ECR implementation or begin the adoption of this practice.

Key words: ECR, distribution channel, grocery industry.

1. INTRODUÇÃO

Durante décadas, o comportamento entre a indústria, atacado e varejo foi marcado por comportamentos adversariais e o ponto determinante de uma negociação era basicamente o preço. Na maioria das transações, do lado do vendedor da indústria havia a tentativa de negociar a maior quantidade de produtos ao preço mais elevado possível, para conseguir fornecer algum desconto promocional em seguida. Os compradores do varejo, por outro lado, quando encontravam bons descontos, acabavam comprando uma quantidade adicional de produtos para armazenagem e tentavam revendê-los a um valor mais elevado no mercado (HARRIS & SWATMAN, 1997).

No final da década de 80 e início de 90, as empresas participantes da cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica começaram a sentir a perda de competitividade e eficiência (FOX, 1992; GARRY, 1992, 1994; O'NEILL, 1992). Muitos varejistas sofreram uma compressão em suas margens de lucro devido ao aumento da competição e ao interesse do consumidor por preços baixos. As empresas foram então pressionadas a intensificar o controle dos custos internos e melhorar o serviço oferecido ao consumidor final (FLEURY et al., 2000).

Tendo em vista tais mudanças, novas estratégias para auxiliar a gestão dos canais de distribuição surgiram nesse período. Dentre elas, uma das que mais recebeu

¹Doutoranda em Administração de Empresas da Universidade de São Paulo – FEA-USP – Rua Iguape, 603 /apto 25 – Bairro Jardim Paulista – Ribeirão Preto, SP – 14090-090 – flaghisi@uol.com.br

²Professora, DSc., Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI) – Universidade Federal de São Carlos – Departamento de Engenharia de Produção/Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – Rodovia Washington Luiz, Km 235 – Caixa Postal – 67613565-905 São Carlos, SP – deialago@power.ufscar.br

destaque foi o *Efficient Consumer Response* (ECR), em português, Resposta Eficiente ao Consumidor, que tem como objetivo a melhoria da eficiência do canal por meio da simplificação, padronização e racionalização dos processos, assim como a redução de custos e a troca de informações entre varejistas e seus fornecedores. No ECR, os agentes do canal de distribuição trabalham de forma integrada ou colaborativa, visando alcançar a satisfação do consumidor e maximizar a eficiência dos negócios entre as partes envolvidas em uma negociação.

Com este trabalho faz-se uma análise crítica do ECR, proporcionando uma melhor compreensão do surgimento e disseminação dessa estratégia de gestão, sua finalidade, operacionalização e implementação.

2. DEFINIÇÃO E CONFIGURAÇÃO DO ECR

Existem diversas definições para o termo ECR. Entre os vários autores estudados, ECR foi tratado, como sendo uma inovação gerencial, uma estratégia de gestão ou de negócio, um processo, uma ferramenta, uma prática ou uma filosofia de gestão. Buscou-se, aqui, relatar alguns conceitos com base na visão de diferentes autores selecionados, em ordem cronológica, desde o seu surgimento (Quadro 1). Com base na bibliografia estudada, buscou-se elaborar uma definição para o termo ECR:

O ECR é uma estratégia de gestão do canal de distribuição, na qual os agentes (fornecedores, atacadistas e varejistas) trabalham de forma integrada para eliminar ineficiências, reduzir custos excessivos, visando atender as necessidades e expectativas dos consumidores e maximizar a eficiência dos negócios para as partes envolvidas em uma negociação.

O ECR abrange uma série de tecnologias, métodos e processos e sua otimização é verificada por meio da aplicação de quatro importantes estratégias, que lhes dão sustentação: Reposição Eficiente de Produtos, Sortimento Eficiente de Produtos, Promoção Eficiente de Produtos e Introdução Eficiente de Produtos. Essas estratégias contam com o apoio de dois processos-chave: gerenciamento por categorias e reposição contínua de produtos, assim como com o suporte de diversas tecnologias e métodos: códigos de barras/scanners, troca eletrônica de dados, pedido ordenado por computador, *cross-docking*, entrega direta em loja e custeio baseado em atividades. Estas tecnologias fornecem a estrutura para a adoção dos processos que são fundamentais para

a concretização das estratégias do ECR.

O inter-relacionamento dessas estratégias, processos, tecnologias e métodos pode ser visualizado na Figura 2. Os círculos representam as estratégias do ECR, os octógonos correspondem aos processos necessários para suportar essas estratégias e os retângulos referem-se às tecnologias e métodos essenciais para viabilizar esses processos.

Para uma melhor compreensão da configuração do ECR, com este trabalho buscou-se fazer uma divisão entre as estratégias, processos, tecnologias e métodos do ECR, proposta por Kurnia et al. (1998). Cada uma destas será discutida a seguir.

2.1. Estratégias do ECR

2.1.1. Reposição eficiente de produtos

Esta estratégia tem por objetivo otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição por meio da automação do ciclo de reposição da loja. Para sua operacionalização, são fundamentais os processos de reposição contínua e gerenciamento por categorias. Torna-se também necessário o gerenciamento das informações, obtidas pelo código de barra dos produtos, a utilização do CAO (Pedido Assistido por Computador) para a geração automática dos pedidos, o EDI (Troca Eletrônica de Dados) para a transmissão dos dados entre as empresas e da ferramenta de custeio ABC para a alocação dos custos aos produtos e serviços envolvidos com a Reposição Eficiente de Produtos. Com essa estratégia, os preços finais dos produtos podem chegar nas prateleiras dos varejistas 4,1% mais baratos para o consumidor final, devido à redução dos custos proporcionados (SANSOLO, 1993).

2.1.2. Sortimento eficiente de produtos

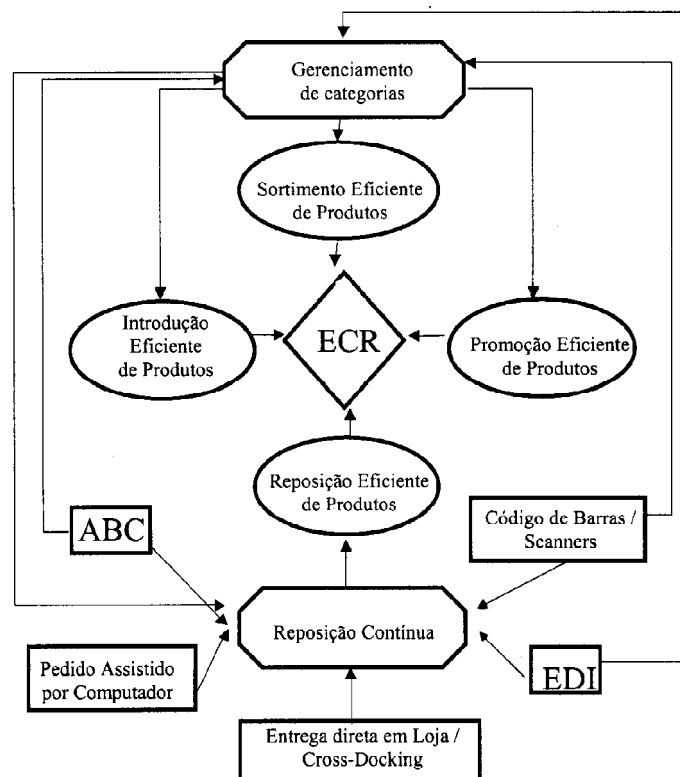
O objetivo desta estratégia é otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor, obtendo com isso o aumento no volume de vendas e do giro de estoque (DIB, 1997; HARRIS et al., 1999). O principal processo dessa estratégia é o gerenciamento por categorias e é por meio deste que os varejistas conseguem otimizar a utilização da loja e do espaço nas prateleiras, o que, conseqüentemente, melhora as vendas por metro quadrado (KURT SALMON ASSOCIATES, 1993). Com a adoção do sortimento eficiente de produtos é estimada uma redução dos custos em 1,5% revertidos nos preços dos produtos para o consumidor final (SANSOLO, 1993).

QUADRO 1 – Definição do ECR na visão de autores selecionados em ordem cronológica

<i>Autores/Ano</i>	<i>Definição do ECR</i>
<i>Kurt Salmon Associates (1993)</i>	<i>O ECR é uma estratégia do canal de distribuição, na qual fornecedores, atacadistas e varejistas trabalham em conjunto, visando proporcionar maior valor ao consumidor.</i>
<i>Roulet (1993)</i>	<i>O ECR baseia-se em um conjunto de estratégias que forçam as funções tradicionais de logística, vendas e marketing a um novo alinhamento, o que possibilita otimizar a eficiência da empresa e agregar valor ao consumidor.</i>
<i>King et al. (1994)</i>	<i>O ECR é uma estratégia colaborativa da indústria supermercadista para promover o estabelecimento e a implementação de novas relações e novas práticas de negócios, assim como a adoção de novas tecnologias pelos produtores, distribuidores e varejistas.</i>
<i>Topfer (1995)</i>	<i>ECR é um conceito de reengenharia para a otimização do gerenciamento da cadeia de produtos secos, entre fabricantes e varejistas de produtos comercializados em supermercados.</i>
<i>Tietz (1995)</i>	<i>O ECR é um novo “slogan” americano para o gerenciamento holístico integrado e a racionalização de ferramentas para o fluxo de informações e de “merchandising” entre fabricantes e varejistas.</i>
<i>Pearce (1996)</i>	<i>O ECR é o processo que facilita o trabalho conjunto entre os parceiros comerciais, visando fundamentalmente a satisfação do consumidor, maximizando, conseqüentemente, a eficiência do negócio.</i>
<i>Phumpiu & King (1997)</i>	<i>O ECR é um esforço colaborativo do canal de distribuição, para promover a eficiência e a resposta para os consumidores através de novas formas de coordenação e cooperação, juntamente com novas aplicações de tecnologia de informação.</i>
<i>Kurnia et al. (1998)</i>	<i>O ECR é uma estratégia delineada para eliminar ineficiências e custos que não agregam valor ao longo da cadeia de suprimentos, para poder, assim, melhor satisfazer os consumidores.</i>
<i>Brockman & Morgan (1999)</i>	<i>O ECR é a mais complexa inovação gerencial no processo de distribuição de produtos, mesmo considerando o Quick Response, devido ao alto nível de confiança exigida pelos parceiros comerciais para que esta estratégia tenha sucesso .</i>
<i>Kotzab (1999)</i>	<i>O ECR é nome que se dá para a estratégia logística baseada no sistema “just-in-time” na indústria supermercadista.</i>
<i>Hoffman & Mehra (2000)</i>	<i>O ECR é uma estratégia que estimula os participantes da cadeia de suprimentos a estudar e a implementar métodos que possibilitem o trabalho conjunto entre os participantes, para que juntos consigam atingir a missão da cadeia como um todo.</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Brockman & Morgan (1999), Hoffman & Mehra (2000), King et al. (1994), Kotzab (1999), Kurnia et al. (1998), Kurt Salmon Associates (1993), Pearce (1996), Phumpiu & King (1997), Roulet (1993), Tietz (1995) e Topfer (1995).

FIGURA 2 – Fatores do ECR e seus relacionamentos



Fonte: Adaptada de Kurnia et al. (1998).

2.1.3. Promoção eficiente de produtos

Esta estratégia busca maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de venda ao revendedor e ao cliente pelo redirecionamento das promoções dos fornecedores e dos subsídios aos varejistas para atividades de vendas ligadas diretamente ao comportamento de compra do consumidor (DIB, 1997; KURT SALMON ASSOCIATES, 1993). A orientação é de simplificar os acordos promocionais e, para parceiros dentro do ECR, negociar um preço chamado desconto contínuo. Estima-se, com a introdução da promoção eficiente de produtos, a redução de 4,3% nos preços dos produtos nas prateleiras dos varejistas, advindos da redução de inventário, melhoria da eficiência no depósito, transporte, produção e custos administrativos (SANSOLO, 1993).

2.1.4. Introdução eficiente de produtos

A introdução eficiente de produtos é a estratégia do ECR que visa maximizar a eficiência do desenvolvimento

e da introdução de novos produtos (KURT SALMON ASSOCIATES, 1993). Consegue-se, pela introdução dessa estratégia, otimizar os investimentos em pesquisas, desenvolvimento e lançamento de produtos, reduzir a possibilidade de insucesso das novas mercadorias e, conseqüentemente, melhorar a performance dos produtos introduzidos (ECR BRASIL, 1998c; PEARCE, 1996; WANKE, 1997). Com a eficiência dessa estratégia, estima-se a redução de 0,9% no preço dos produtos para o consumidor final (SANSOLO, 1993).

2.2. Processos do ECR

2.2.1. Gerenciamento por categoria (Category Management – CM)

O conceito do CM envolve a comunicação e o trabalho estreito entre a indústria e o varejo, visando uma melhor definição do *mix* de produtos de uma determinada categoria em uma gôndola supermercadista. O objetivo é limitar e simplificar a extensão de produtos (variedade

limitada), mas manter um excelente sortimento. O varejista passa a ter em sua gôndola um número reduzido de produtos de uma mesma categoria, mas aqueles mais procurados pelos consumidores. Nesse sentido, o papel do fornecedor passa a ser o de auxiliar os varejistas no gerenciamento da categoria, levando-se em consideração os diferentes objetivos pré-definidos e as tendências de mercado (EANBRASIL, 1996b; HOGARTH-SCOTT, 1999; KING, 1998; KURNIA et al., 1998; LEVY & WEITZ, 2000). Para Johnson (1999) e Tosh (1998), o CM é um dos elementos mais marcantes do conceito do ECR, pois a eficiência desse gerenciamento implica diretamente na satisfação do consumidor, que passa a encontrar facilmente todos os produtos que deseja no ponto de venda, e se torna fiel à rede varejista.

2.2.2. Reposição contínua de produtos (Continuous Replenishment Program – CRP)

O Programa de Reposição Contínua (CRP) é o trabalho conjunto dos aliados comerciais que operam a partir de informações sobre as vendas reais comparadas com a previsão de demanda previamente acordada entre os parceiros, de forma a tornar o serviço mais barato, rápido e eficiente (THAYER, 1999). Esse processo pode ser coordenado pelo varejista (RMI - *Retail Management Inventory*) ou pela indústria (VMI - *Vendor Management Inventory*). Os benefícios almejados pelo CRP envolvem principalmente o aumento da disponibilidade dos produtos nos pontos de venda, diminuição de estoques e dos custos logísticos e administrativos relacionados ao transporte, manuseio de produtos, erros e retrabalhos, custos de gestão de pedidos e liberação de tempo dos compradores e vendedores para atividades de maior valor agregado (ECR BRASIL, 1998c).

2.3. Tecnologias e Métodos do ECR

2.3.1. Código de barra/scanner

O código de barra é uma representação gráfica de dígitos e letras, construídos a partir de algoritmos de codificação. Pela leitura ótica do código de barras, os varejistas podem obter informações importantes relacionadas aos produtos e estoques que auxiliam o administrador na definição dos pedidos, o que comprar e em que quantidade (ECR BRASIL, 1998b).

2.3.2. Troca eletrônica de dados (Electronic Data Interchange – EDI)

O EDI, *Electronic Data Interchange*, ou em Português, Troca Eletrônica de Dados, é um termo estabelecido internacionalmente para o processo de troca

de documentos entre sistemas de informações de diferentes empresas (EAN BRASIL, 1996a; ECR BRASIL, 1998d). Segundo Silva (1999), a utilização do EDI torna possível às empresas trocarem dados entre os sistemas, como requisitar produtos, avisar sobre o recebimento de mercadorias, enviar eletronicamente notas fiscais, informar sobre a posição de estoques, lista de títulos a serem pagos nos próximos dias, entre outros.

2.3.3. Pedido assistido por computador (Computer Assisted Ordering – CAO)

O Pedido Assistido por Computador, também conhecido no Brasil como Pedido Auxiliado ou Ordenado por Computador, é um sistema operado pelo distribuidor. Por meio desse sistema, são gerados automaticamente pedidos de reposição, quando as vendas atingem o nível pré-determinado de estoque, negociado antecipadamente entre varejistas e seus fornecedores (ECR BRASIL, 1998a; FENSHOLD, 1992; GARRY, 1992; THAYER, 1999; WEINSTEIN, 1995). O uso dessa tecnologia permite eliminar o trabalho manual do pedido, obtendo-se assim, a redução nos custos. Este método possibilita também a otimização dos estoques, evitando os desequilíbrios custosos de espaço, por excesso e falta de mercadoria. (EANEUROPEU, 1995).

2.3.4. Entrega direta em loja (Direct Store Delivery – DSD)

O DSD é um método de distribuição pelo qual as mercadorias são entregues diretamente às lojas, sem passar por depósitos dos varejistas e atacadistas. Mesmo aquelas redes que possuem centro de distribuição utilizam o DSD, principalmente para produtos de elevada especificidade temporal, como por exemplo: produtos com reduzido prazo de validade (perecíveis), produtos com alto giro (marcas consagradas), produtos frágeis (*snacks*) e produtos que tenham uma política específica de venda (promoções, lançamentos etc.).

2.3.5. Cross-docking

Esta ferramenta é semelhante à Entrega Direta em Loja, entretanto, as mercadorias passam, necessariamente, pela central de distribuição do varejista ou atacadista. Os produtos são enviados pelos fornecedores, chegam ao depósito do varejista ou atacadista e são logo redirecionados para expedição às lojas do varejo e atacado. As mercadorias não são armazenadas no centro de distribuição (CD) do varejista ou atacadista, apenas passam por esse centro para serem reencaminhadas aos pontos de venda de destino (ECR BRASIL, 1998c; KURNIA et al., 1998; ZINN, 1998).

2.3.6. Custeio baseado em atividades (Activity Based Costing – ABC)

O Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC, é um método de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos (MARTINS, 1996). Esse método auxilia nas decisões, uma vez que identifica os custos de cada atividade, tornando-se possível reduzir ou eliminar custos que não agregam valor.

3. METODOLOGIA

Neste trabalho, os casos estudados foram selecionados entre as empresas que tinham características que contribuíssem com a investigação proposta (SELLTIZ & COOK, 1974). Para a definição da amostra, consideraram-se alguns critérios-chave: varejistas e atacadistas que se encontravam entre os 10 primeiros em termos de faturamento no mercado brasileiro no ano de 2000, segundo dados das revistas SuperHiper e Distribuição, respectivamente, e que já tivessem desenvolvido projetos-piloto de ECR na empresa, há pelo menos dois anos, com base nas indicações do ECR Brasil. Foi solicitado aos varejistas e atacadistas que indicassem indústrias fornecedoras do setor de mercearia básica com quem já tivessem desenvolvido projetos-piloto de ECR há pelo menos dois anos. Considerou-se pertinente e adequado ao objetivo do trabalho optar por aquelas instituições que já tivessem iniciado esforços rumo à implementação do ECR há pelo menos dois anos e que, portanto, tinham conhecimento e experiência nesse processo. A amostra, de caráter não-probabilístico, foi escolhida por meio de uma amostragem por conveniência. Nesta pesquisa, essa técnica era a mais apropriada, pois permitia a seleção de componentes da amostra de acordo com as características necessárias para a obtenção de casos considerados típicos nessa população. Neste caso, a amostra pesquisada contou com quatro indústrias, dois atacadistas e dois varejistas de grande porte, altamente representativos nos setores que atuam, consideradas referências de empresas que implementaram o ECR no Brasil (com base na indicação da Associação ECR Brasil, que coordena os projetos de ECR no País e especialistas da área). Trata-se de grandes indústrias que atuam na área de mercearia básica, ou seja, produzem alimentos, produtos de higiene, beleza e limpeza oral e doméstica. No caso de atacadistas e varejistas, trata-se de grandes empresas, líderes de mercado, que distribuem estes produtos, seja para varejistas de pequeno porte, seja diretamente para o consumidor final.

A pesquisa empreendida neste trabalho é qualitativa, uma vez que seus objetivos envolvem a análise de processos organizacionais complexos em áreas diversas das empresas (logística e comercial). Por tratar-se de um tema atual no âmbito acadêmico, a pesquisa é de natureza exploratória, pois tem o objetivo de definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis. Para investigar com maior profundidade 8 empresas do canal que já tivessem implementado o ECR, optou-se pelo estudo multicaso, uma vez que esse tipo de estudo permite uma maior abrangência dos resultados, ultrapassando os limites de unicidade de dados obtidos em uma única empresa.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas pessoais, que tiveram duração média de duas horas e meia e foram realizadas no ano de 2001. Foram entrevistados em média 3 pessoas por empresa, sendo estas as que possuíam uma visão ampla do ECR na organização e que, na grande maioria dos casos, participaram do processo de implementação dos projetos-piloto de ECR na empresa. O instrumento de coleta utilizado na pesquisa de campo foi um questionário estruturado, contendo questões abertas e fechadas, aplicado a um conjunto de pessoas escolhidas em função de critérios de representatividade da população global objeto de investigação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram tratados de forma consolidada, mantendo-se a confidencialidade das empresas pesquisadas, por solicitação das mesmas. Para uma melhor compreensão dos resultados, a análise foi feita com a distinção entre varejistas, atacadistas e indústrias.

4.1. Implementação do ECR

Dentre os principais motivos que levaram as empresas a investirem no ECR destacam-se: reduzir custos e a falta de produtos, melhorar o *mix* de produtos e o conhecimento sobre os consumidores, melhorar a eficiência logística e a capacidade de expedição de mercadorias, acompanhar o mercado em termos de ferramentas e tecnologias, conhecer o funcionamento do ECR, melhorar o relacionamento com parceiros comerciais e o serviço junto aos fornecedores no que tange à padronização das cargas e redução de custos.

4.2. Ganhos e Dificuldades na Implementação do ECR

Na opinião da maioria dos entrevistados, as empresas de grande porte encontravam -se mais

organizadas em termos de estrutura e sistemas para a implementação do ECR, principalmente as grandes indústrias. Considerando as estratégias do ECR realizadas em parceria entre indústrias, atacadistas e varejistas, na pesquisa de campo observou-se alguns ganhos que justificam tais ações conjuntas. Os principais ganhos obtidos para a indústria foram: redução de estoques, ruptura de estoques e custos, distribuição mais linear de produtos, agilidade na entrega de produtos, manuseio interno de mercadorias, maior agilidade nos pedidos e maior conhecimento das lojas, clientes e mercado. Isso foi possível principalmente pelo fato das indústrias passarem a ter maiores informações sobre o desempenho de seus produtos nas lojas e a posição do estoque dos mesmos nos estabelecimentos do varejista parceiro, conseguindo, conseqüentemente, melhor se organizar para ser efetivo na prontidão da distribuição e atendimento das necessidades do varejo.

Para os atacadistas os ganhos foram: redução de estoque e custos operacionais, redução de falta de mercadorias, aumento das vendas e a padronização dos processos e informações, redução do tempo das atividades e agilidade nos processos de compra e recebimento de produtos. Essas vantagens foram conseguidas principalmente pela agilidade conseguida com a adoção do ECR no que tange à reposição de mercadorias e gestão de estoques. O objetivo principal dos atacadistas em iniciar ações conjuntas com seus parceiros de negócio era justamente ganhar eficiência para evitar a falta de produtos.

Já na percepção dos varejistas, os ganhos se concentraram nos seguintes aspectos: maior conhecimento sobre o desempenho dos produtos nas lojas, melhor fluxo de informações entre empresas (no tempo adequado) e melhor gestão, principalmente no que tange à agilidade alcançada junto aos fornecedores, resultante da maior coordenação entre os elos do canal. Com o gerenciamento por categorias, o varejista passou a conhecer melhor o desempenho de cada uma das categorias de produtos em suas gôndolas, conseguiu melhorar o *mix* de produtos oferecidos de acordo com as necessidades dos consumidores. Com a adoção da reposição eficiente, passou a ter um melhor desempenho e agilidade na aquisição de produtos, melhorando o relacionamento com seus fornecedores.

As principais dificuldades internas enfrentadas para a implementação do ECR pelas indústrias foram: resistência dos vendedores (cultural), falta de conhecimento dos profissionais da empresa sobre a operacionalização do ECR, resistência da área de informática (tinha outras prioridades

naquele momento), comprometimento e envolvimento dos membros da empresa. Para os atacadistas, destacam-se: “vender a idéia” para a área comercial, receio dos gerentes de loja em perder oportunidades e poder na negociação com os fornecedores, barreiras culturais e resistência às mudanças e sistemas inadequados. Para os varejistas, os maiores problemas foram: falta de um maior conhecimento sobre alguns conceitos do ECR e seus reais benefícios e falta de um banco de dados de informações eficiente e sistemas adequados.

Considerando as dificuldades externas na implementação do ECR, destacam-se para todos os entrevistados: falta de confiança entre os parceiros comerciais, carência de uma cultura voltada às inovações gerenciais, pouco conhecimento sobre o ECR e dificuldade em gerir os conflitos e padronizar operações entre a empresa e seus parceiros.

4.3. Adoção das Estratégias do ECR

4.3.1. A reposição eficiente de produtos

Devido às barreiras culturais e tecnológicas existentes para a implementação da Reposição Eficiente de Produtos, sua maior difusão no Brasil, na visão dos entrevistados, deve acontecer a médio prazo nas empresas de grande porte e, a longo prazo, nas de médio e pequeno porte. Em relação aos principais ganhos obtidos pelas indústrias com a adoção da Reposição Eficiente de Produtos, observou-se: redução de estoque, falta de produtos nas lojas, aumento do nível de serviço, demanda mais equilibrada, maior conhecimento sobre os produtos nas lojas dos clientes. Para os atacadistas, os ganhos estavam relacionados ao aumento das vendas e redução da falta de produtos. Já para os varejistas, os principais ganhos foram: redução da falta de produtos, maior agilidade nos processos e redução dos custos de devolução. Tanto para as indústrias, como para os atacadistas e varejistas, uma das principais dificuldades enfrentadas para a adoção dessa ferramenta é a barreira encontrada para o trabalho conjunto, que requer uma nova forma de fazer negócios e visão de colaboração.

Uma vez iniciado esse trabalho em parceria, a agilidade passa a acontecer em todo o canal de distribuição. As informações sobre vendas, posições de estoques, resultam na maior agilidade das operações de reposição de produtos entre indústrias, atacadistas e varejistas. As indústrias e os atacadistas conseguem responder mais rapidamente às necessidades de produtos do varejo, uma vez que têm informações precisas sobre a posição de

estoque de seus produtos nas lojas varejistas. O varejista, conseqüentemente, elimina estoques desnecessários, assim como a falta de produtos com o auxílio de seus parceiros nas atividades realizadas em conjunto.

4.3.2. O sortimento eficiente de produtos

A estratégia Sortimento Eficiente de Produtos foi encontrada em apenas uma das indústrias estudadas. Apesar dos entrevistados afirmarem que diversos projetos estavam em teste no período da pesquisa (sem fornecer maiores detalhes), o Sortimento Eficiente de Produtos estava efetivamente sendo operacionalizado em dois clientes dessa indústria. Segundo alguns dos entrevistados, essa estratégia era considerada complexa, já que requeria altos investimentos em *software* e ainda havia o problema da incompatibilidade entre os sistemas das empresas (interface). Na opinião dos entrevistados da empresa que estava desenvolvendo o Sortimento Eficiente de Produtos, as empresas de menor porte não tinham condições de investir em um *software* sofisticado desse tipo. A tendência é que, aos poucos, o fluxo de informações migre para a Internet e torne essa operação mais viável. Eles acreditam que a difusão do Sortimento Eficiente de Produtos ocorrerá no longo prazo no Brasil.

4.3.3. A promoção eficiente de produtos

Das empresas pesquisadas, duas indústrias realizavam a Promoção Eficiente de Produtos e essa estratégia foi implementada entre os anos de 2000 e 2001. Os principais ganhos foram: redução da falta de produtos, já que o planejamento em conjunto permitiu que a indústria melhor se programasse para atender os picos de demanda nos períodos de promoção; aumento das vendas e redução das despesas, por meio de uma melhor alocação dos recursos destinados às promoções. A maior dificuldade enfrentada foi a existência de barreira culturais entre as empresas. Para a implantação dessa estratégia, torna-se fundamental o trabalho conjunto entre as empresas que, algumas vezes, ainda resistem em mudar sua forma de trabalho, focada nos interesses individuais.

4.3.4. A introdução eficiente de produtos

Segundo os entrevistados, a Introdução Eficiente de Produtos é a estratégia do ECR menos empregada pelas empresas atuantes no Brasil. Dentre as empresas pesquisadas que ainda não a implementaram, a maioria não mostrou muito interesse, seja a curto, médio ou longo prazo. Apenas uma das indústrias pesquisadas estava realizando essa estratégia. Os benefícios são dificilmente mensuráveis; a relação de trabalho necessária entre as indústrias e seus parceiros é

extremamente complexa, sendo considerada pela maioria das empresas atuantes no Brasil que investem no ECR, uma “estratégia utópica”, difícil de ser colocada em operação. Esses dados são reforçados pela carência de publicações a respeito da implementação dessa estratégia. Sendo assim, a sua difusão nas empresas brasileiras pode ser considerada limitada. É provável que esse conceito nem mesmo seja adotado pelas grandes empresas atuantes no Brasil.

Considerando os principais ganhos percebidos pela indústria com a adoção dessa estratégia, destacam-se: maiores vendas e melhor definição do *mix* de produtos. O principal obstáculo citado pelos entrevistados foi a existência de barreiras culturais. Ou seja, para a operacionalização dessa estratégia, torna-se fundamental o estabelecimento de novas formas de trabalho, realizadas em conjunto entre os departamentos das empresas.

4.4. Adoção dos Processos do ECR

4.4.1. O gerenciamento por categorias (CM)

Na realidade, o gerenciamento por categorias desenvolveu-se mais lentamente no Brasil do que se esperava. Para sua maior disseminação, torna-se necessário um esforço substancial por parte da indústria em motivar os varejistas na adoção do CM, por meio de uma maior divulgação desse processo e seus potenciais ganhos. Ainda assim, torna-se essencial disseminar essa ferramenta entre as redes de menor porte, segmento este que ainda pode ser mais amplamente explorado.

O esforço, em um momento seguinte, seria principalmente da indústria, para “vender a idéia” aos varejistas e incluir também nesse plano as redes de menor porte. A difusão deste processo, segundo alguns dos entrevistados, estava relacionada à maior conscientização por parte das empresas de seus benefícios; destas dispõem de uma estrutura mais adequada para sua operacionalização e conseguem desenvolver comportamentos mais colaborativos, que envolviam menor resistência para o compartilhamento de dados e trabalho em conjunto com seus parceiros.

Os maiores obstáculos apontados pelas indústrias foram: falta de preparo do cliente para implementar o processo até o final, dificuldade do varejista em visualizar seus benefícios, resistência na abertura de dados, falta de confiança e número elevado de fusões e aquisições no setor varejista entre o final dos anos 90 e o ano de 2001. Para os atacadistas, destacavam-se as seguintes dificuldades: resistência interna, estrutura inadequada do sistema de informação, dificuldade de gerenciar as informações e

comprometimento da área comercial. Para os varejistas, os maiores problemas identificados foram: barreiras culturais e falta de conhecimento sobre seu funcionamento.

4.4.2. A reposição contínua de produtos

No total, seis empresas pesquisadas estavam realizando a Reposição Contínua de Produtos. Os atacadistas consideravam a Reposição Contínua de Produtos mais viável aos varejistas, pela própria natureza dos seus negócios. No mercado atacadista prevalecia ainda uma cultura de “compra de oportunidade”. As promoções concedidas no final do mês pelas indústrias (grandes descontos em grandes volumes de compras) para o cumprimento de metas de vendas, acabavam levando os atacadistas a comprar grandes volumes de mercadorias por preços reduzidos, dificultando o cumprimento dos acordos pré-estabelecidos, necessários para a viabilização da Reposição Contínua. Verificava-se, então, uma grande irregularidade nos pedidos dos atacadistas, pois o volume de produtos e preços estipulados no final do mês pela indústria estão diretamente relacionados à quantidade de vendas feitas ao varejo durante o período (a indústria consegue melhores margens de lucro junto ao varejista, porque o atacadista compra maior volume de produto, principalmente no final do mês, visando descontos adicionais).

Percebeu-se que existe uma visão ainda limitada e distorcida da viabilidade da Reposição Contínua devido às promoções e ao tipo de produto comercializado (alto giro, sazonais). Isso fica claro nas palavras de alguns dos entrevistados:

(...) esse processo, de certa forma, limita os ganhos advindos das promoções, já que os preços e quantidades dos produtos já foram definidos anteriormente. Nesse caso, há interrupções constantes nos pedidos pré-definidos, o que acaba sendo um fator limitador para a eficiência desse processo (...)

(...) os produtos de alto giro não deveriam entrar na reposição contínua, pois o montante em dinheiro envolvido é muito alto e os varejistas e atacadistas perdem as vantagens que poderiam obter em cada negociação. Torna-se mais vantajoso o acompanhamento freqüente desses produtos, já que os descontos concedidos pelas indústrias, quando se trata de produtos de alto giro, podem representar grandes lucros para a rede (...)

(...) os produtos de alta sazonalidade também não deveriam entrar na Reposição Contínua, pois o sistema não é programado para identificar as variações de demanda, e isso acaba distorcendo a realidade do mercado e o produto pode faltar nos períodos de pico (...)

Vale destacar que as promoções também podem ser planejadas e negociadas entre os parceiros e isso não inviabiliza a Reposição Contínua. As especificidades dos produtos também podem ser levadas em conta no planejamento da reposição. Esses aspectos, na verdade, devem ser planejados e têm implicação direta na eficiência da reposição. Quanto mais as empresas relacionarem a Reposição Contínua de Produtos com as demais tecnologias, processos e estratégias do ECR, maior será a probabilidade de sucesso dessas organizações, uma vez que os acordos entre essas empresas passam a envolver uma série de processos complementares.

As empresas consideraram a Reposição Contínua bastante interessante, na maioria dos casos (às vezes até mesmo considerado um dos processos mais promissores do ECR), mas reconhece a necessidade de maior difusão dos conceitos relacionados a esse processo. Para os próximos anos, a tendência é que os varejistas e as indústrias ampliem o número de parceiros com os quais realizam a Reposição Contínua. Para os atacadistas, dada a cultura de “compras de oportunidade” (conforme discutido anteriormente, a grande dificuldade está também associada à ineficiência da indústria), esse processo provavelmente terá uma difusão mais lenta.

4.5. Adoção das Tecnologias e Métodos do ECR

O código de barras foi uma das primeiras tecnologias a ser introduzida nas empresas pesquisadas, antes mesmo do surgimento do conceito do ECR. Para as indústrias, os principais ganhos na sua adoção foram: minimização de erros de digitação, melhoria da qualidade das informações, aprimoramento dos processos e rapidez na leitura dos produtos; para os atacadistas, os ganhos foram: agilidade nos processos e maior segurança, redução de custos, eficiência do ponto de venda e eficiência no controle e apuração dos resultados; para os varejistas, os principais ganhos foram: minimização de erros, maior produtividade dos funcionários, redução do tempo de espera do cliente no ato da compra e melhor gestão do estoque e conhecimento das margens e desempenho e de acordo com a indústria, as seguintes mudanças seriam necessárias para sua implantação especificação das embalagens e caixas dos produtos, *software* de recebimento e adequação dos sistemas e mudança cultural. Já para os atacadistas, as mudanças foram: aquisição de novos *hardware* (leitoras, coletores, etc.), treinamento de pessoal, criação de um padrão e mudança nos caixas – equipamentos de leitura. Para os varejistas são necessárias mudanças nos seguintes aspectos: treinamento de pessoal,

alteração no sistema de leitura (recebimento) e implantação do sistema de código de barras.

No caso do EDI (troca eletrônica de dados), dentre os entrevistados, apenas um único varejista não estava utilizando. Ele interrompeu os projetos iniciados em 1996 por problemas no sistema, que era muito antigo, mas pretende retomar os projetos após as adaptações no sistema e treinamento de pessoal. Considerando os obstáculos da implementação do EDI, têm-se: resistência das equipes de vendas, dificuldade no relacionamento entre empresas, inadequação de sistemas, compartilhamento de informações entre outros. Os principais ganhos apontados pelas indústrias com a adoção do EDI foram: redução de papéis, retrabalho e reentregas, eliminação de dados manuais, redução de custos e maior agilidade nas informações e emissão do pedido e nota, maior agilidade na entrega e recebimento das mercadorias, maior cooperação entre as empresas, agregação de valor nas funções dos vendedores e maior envolvimento da área de informática. Para os atacadistas, os ganhos se concentraram nos seguintes aspectos: agilidade nos processos de recebimento de mercadorias, padronização das informações, redução de erros de digitação, redução do tempo de entrega de mercadorias, redução do estoque (entregas mais rápidas), redução de falta de produtos e redução dos custos operacionais/compras. Para os varejistas, os ganhos foram: melhor aproveitamento dos compradores e vendedores como gerenciadores de contas, redução do tempo de espera dos caminhões dos fornecedores no pátio, eliminação de erros de digitação, redução do fluxo de papéis, redução de custos nos processos operacionais e maior integração das áreas, eliminando barreiras de comunicação e facilitando o processo de negociação.

No que diz respeito ao Pedido Assistido por Computador (CAO), apenas uma indústria e dois varejistas possuíam essa tecnologia. A solicitação de mercadorias era feita automaticamente sem a necessidade de intervenção humana, levando-se em consideração o saldo físico corrente do produto e o estoque mínimo definido pela área de compras. Em nenhum dos atacadistas pesquisados foi encontrado esse sistema, pois as compras realizadas por eles dependiam das ofertas concedidas pelas indústrias no final do mês. Sendo assim, as ofertas eram analisadas e avaliadas pelos gerentes de compras dos atacadistas antes da definição do pedido. Na maioria dos casos investigados, as empresas possuíam apenas sistemas que as auxiliavam na definição da quantidade necessária de mercadoria (utilizando-se de um algoritmo

para o cálculo do ponto de pedido – quantidade a ser pedida e momento certo de pedir). As sugestões dadas pelo sistema eram então analisadas pelos gerentes e diretores e, posteriormente, enviadas aos fornecedores (via EDI). Dentre os principais ganhos com a adoção do CAO, destacam-se, para as indústrias, a redução da ruptura ou a falta de produtos nas prateleiras e eliminação de picos de demanda. Para os atacadistas, os principais ganhos percebidos foram: redução de estoque e falta de produtos nas lojas. Para tanto, foram necessárias mudanças relacionadas à aquisição de sistemas, formação de times multifuncionais, desenvolvimento do algoritmo utilizado e adequação da base de dados.

As indústrias geralmente realizavam a Entrega Direta em Loja (DSD) em situações em que o volume de compras feito pelo varejo ou atacado é muito elevado e os pedidos são frequentes, o que acaba compensando a entrega direta. Nas demais situações, os custos com o transporte são muito elevados e a decisão pela entrega direta acaba não sendo a melhor opção. No entanto, para os varejistas essa estratégia de reposição feita pelos seus fornecedores é bastante interessante, pois permite uma maior disponibilidade de produtos e a redução da falta de mercadorias em suas lojas. Em casos em que os produtos comercializados exigem cuidados especiais - como os perecíveis e congelados, ou exigem um maior acompanhamento da empresa - como os produtos de alto giro, essa estratégia de reposição é bastante vantajosa. Outra situação em que a entrega direta é apropriada, é quando os varejistas e atacadistas não possuem um centro de distribuição, sendo essa estratégia a única forma de entrega das mercadorias (fato evidenciado em apenas um dos atacadistas pesquisados). Na opinião dos entrevistados, analisando-se o custo/benefício dessa estratégia de reposição, a maioria das empresas do canal de distribuição não tem condições de subsidiar os custos envolvidos nesse processo e preferem utilizar a reposição direta em loja em situações específicas, geralmente para pedidos maiores de grandes redes varejistas. Ainda assim, muitos fornecedores não têm estrutura logística para prestar esse tipo de serviço para redes com grande número de lojas, dispersas nacionalmente. Em localizações muito distantes, esse processo se torna ainda mais caro para o fornecedor e, conseqüentemente, menos viável. Esses motivos foram apontados pelos entrevistados como as dificuldades que os impedem de ampliar ou até mesmo introduzir a utilização do DSD.

No caso do *Cross-Docking*, de modo geral, pode-se dizer que os varejistas foram os maiores beneficiados

com sua introdução. Enquanto a indústria teve que se estruturar para uma entrega mais eficiente, o que envolveu investimentos financeiros e humanos e elevação dos custos com transporte, o varejo ganhou mais agilidade na recepção e redirecionamento de mercadorias, sem que isso implicasse em um aumento de seus custos.

No que diz respeito aos ganhos obtidos, pode-se observar: a redução dos custos de frete e armazenagem (se comparado com entrega via Centro de Distribuição - CD) e melhor atendimento das necessidades dos clientes. Considerando as dificuldades, destacam-se: o manuseio interno, dificuldade em completar o caminhão e falta de confiança entre parceiros. O *Cross-Docking* não está sendo operacionalizado em nenhum dos atacadistas pesquisados. Esse fato se dá pela própria característica dos negócios desenvolvidos pelos atacadistas, que compram maiores volumes de produtos (o caminhão vai completo com um mesmo tipo de produto para as lojas, compensando a entrega direta em loja) e fazem compras de oportunidade (promoções no final do mês). Vale ressaltar que a atuação do atacadista nesse contexto é muitas vezes prejudicada pelas ineficiências da indústria (falta de estrutura e coordenação) e por esse motivo tem dificuldade em operacionalizar o *Cross-Docking*.

O Custeio Baseado em Atividades (ABC) foi considerado pelos empresários como um dos principais métodos para a mensuração efetiva dos custos e benefícios da implementação do ECR. No entanto, pôde-se perceber pela pesquisa de campo que a disseminação do ABC no âmbito empresarial ainda era limitada. Das oito empresas pesquisadas, apenas duas indústrias e um varejista estavam utilizando o ABC. A outra rede varejista já havia começado a estruturá-lo; no entanto o projeto estava previsto para o início do ano de 2002. Um dos atacadistas entrevistados introduziu um projeto-piloto de ABC em 1999 com apenas um único fornecedor, mas naquele momento, nenhum projeto estava em andamento. A empresa pretendia, com a implementação desse projeto, obter maior conhecimento sobre a operacionalização do ABC. Os ganhos obtidos pelas indústrias foram: melhor negociação, melhor planejamento e visão realista do negócio, eliminação de atividades que não agregam valor e cálculo mais preciso dos custos das operações. Para os atacadistas, os ganhos se concentraram na obtenção de um maior conhecimento dos custos ao longo do canal e sobre os ganhos com a adoção do ECR. Já para os varejistas, os ganhos estavam diretamente relacionados a um maior conhecimento sobre os processos. Dado os benefícios do ABC, a tendência é que as empresas de grande porte, que já possuem um banco

de informações eficiente e pessoal especializado, invistam nesse método de custeio a médio e longo prazos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazendo-se uma reflexão sobre o estudo realizado, pode-se afirmar que a aplicabilidade dos conceitos teóricos que permeiam o ECR é consideravelmente complexa, já que envolve mudanças internas e nos relacionamentos entre empresas. Isso vem de encontro à pesquisa realizada por Frankel et al. (2002) sobre a utilização do ECR nos EUA e sua relação com o desenvolvimento de relacionamentos mais colaborativos dentro do canal de distribuição de mercearia básica. No Brasil, percebeu-se que as organizações precisam superar diversas barreiras estruturais e culturais para compartilhar informações e isso vai exigir mudanças na forma de fazer negócios.

No entanto, com base na pesquisa de campo realizada, pôde-se perceber que as empresas têm se mostrado cada vez mais interessadas em estar ao menos tentando entender os conceitos do ECR. A maioria das empresas afirmou que investir no ECR é uma necessidade, não uma opção, se quiserem reduzir custos e melhorar processos. A pesquisa revelou que a indústria é o segmento que tem tido mais interesse em investir em ECR. A conscientização dos varejistas e atacadistas da importância e necessidade da implementação dessa estratégia de gestão é relativamente recente, sendo que as primeiras iniciativas datam da segunda metade dos anos 90. Algumas empresas têm interesse em iniciar projetos de ECR, mas esperam que os parceiros comerciais tomem essa iniciativa. Conforme verificado por Frankel et al. (2002) e confirmado na pesquisa aqui realizada, à medida que se avança na adoção de estratégias, tecnologias e processos, maior é a possibilidade de se obter os ganhos prometidos pelos estudos iniciais sobre ECR.

É relevante destacar que mesmo diante desse cenário otimista para a difusão dessa estratégia de gestão, percebeu-se, a partir da experiência e percepção dos entrevistados, que algumas estratégias do ECR são difíceis de serem aplicadas por empresas menores, como é o caso do Sortimento Eficiente de Produtos já que, para sua execução, são necessários *softwares* específicos que não compensam, economicamente, para as empresas desse porte. Ainda assim, algumas estratégias são difíceis de serem operacionalizadas ou mesmo não despertam interesse nas empresas, como é o caso da Introdução Eficiente de Produtos. A tendência é que as empresas pesquisadas foquem nos *processos* Gerenciamento por Categorias e, principalmente, Reposição Contínua de

Produtos, e na *estratégia* Reposição Eficiente de Produtos, em que os ganhos são mais facilmente percebidos e os parceiros comerciais têm maior interesse e conhecimento acumulado.

Como principais ganhos obtidos com o ECR, observou-se a maior eficiência na gestão de estoques, a redução de custos e agilidade na reposição de mercadorias. As principais dificuldades enfrentadas na sua implementação foram: a falta de estrutura interna (tecnologia, sistema, pessoal capacitado), a falta de confiança e comprometimento entre os parceiros comerciais, a resistência na abertura de dados e o predomínio de um comportamento adversário (ganha-perde) entre as organizações.

É provável que o ECR tenha uma maior difusão no canal de distribuição nos próximos anos, mas seu crescimento será, provavelmente, a médio e longo prazo, dadas as dificuldades que as empresas terão que superar. No entanto, o envolvimento e investimento no ECR devem crescer, uma vez que se verificou como essencial a necessidade de troca de informações de maneira mais ágil e confiável entre parceiros de negócio. Neste sentido, o ECR pode ser visto não como um fim em si mesmo, mas o primeiro passo no processo de construção de relacionamentos mais colaborativos entre indústria, atacado e varejo no Brasil.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROCKMAN, B. K.; MORGAN, R. M. The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR? **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bradford, v. 27, n. 10, p. 20-43, 1999.
- DIB, J. A. Efficient Consumer Response (ECR): uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 14-22, abr./jun. 1997.
- EAN BRASIL. **ECR**. Disponível em: <<http://www.eanbrasil.org.br>>. Acesso em: 12 dez. 1996a.
- EAN BRASIL. **Começar de novo**. Disponível em: <<http://www.eanbrasil.org.br>>. Acesso em: 12 dez. 1996b.
- ECR BRASIL. **ECR Brasil**: visão geral. [S.l.], 1998a. 175 p.
- ECR BRASIL. **Padronização**. [S.l.], 1998b. 319 p.
- ECR BRASIL. **Reposição contínua de mercadorias**. [S.l.], 1998c. 91 p.
- ECR BRASIL. **EDI aplicado à cadeia de abastecimento**. [S.l.], 1998d. 127 p.
- EAN EUROPEU. **Los pilares del ECR**. Disponível em: <<http://www.ecrnet.org/ecr/ecr.home>>. Acesso em: 15 nov. 1995.
- FENSHOLD, C. Presenting the 1992 supermarket business award for excellence to shaw's supermarkets. **Supermarket Business**, [S.l.], v. 47, n. 12, p. 23-25, 1992.
- FLEURY, F. P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Orgs.). **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. 372 p.
- FRANKEL, R.; GOLDSBY, T. J.; WHIPPLE, J. M. Grocery industry collaboration in the wake of ECR. **The International Journal of Logistics Management**, Bradford, v. 13, n. 1, p. 57-71, 2002.
- FOX, B. Battle of grocery formats intensifies: vendors under pressure to choose sides. **Chain Store Age Executive With Shopping Center Age**, New York, v. 68, n. 5, p. 48, 1992.
- GARRY, M. Dealing with the mass merchants. **Progressive Grocer**, [S.l.], v. 71, n. 6, p. 73-78, 1992.
- GARRY, M. How to stop the beeding. **Progressive Grocer**, [S.l.], v. 73, n. 7, p. 85-88, 1994.
- HARRIS, J. K.; SWATMAN, P. M. C. Efficient consumer response (ECR) in Australia: the Australian grocery industry in 1996. In: PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 3., 1997, Brisbane. **Anais...** Brisbane: [s.n.], 1997. p. 427-440.
- HARRIS, J. K.; SWATMAN, P. M. C.; KURNIA, S. Efficient consumer response (ECR): a survey of the Australian grocery industry. **Supply Chain Management**, Bradford, v. 4, n. 1, Jan. 1999.
- HOFFMAN, J. M.; MEHRA, S. Efficient consumer response as a supply chain strategy for grocery businesses. **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, v. 11, n. 4, p. 365-373, 2000.

- HOGARTH-SCOTT. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium? **British Food Journal**, Bradford, v. 101, n. 9, p. 97-115, 1999.
- JOHNSON, M. From understanding consumer behaviour to testing category strategies. **Journal of the Marketing Research Society**, London, v. 41, p. 259-288, Mar. 1999.
- KING, R. P. Information and communications technology-based tools for reengineering interfirm business processes: the efficient consumer response initiative. **Revista Brasileira de Agroinformática**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 17-27, 1998.
- KING, R. P.; ASHMAN, S. M.; BOSLEY, S. A. Store-level innovation in the retail food industry: the ECR initiative and beyond. In: JOINT CONFERENCE ON FOOD, AGRICULTURE AND ENVIRONMENT, 6., 1994, Minneapolis. **Anais...** Minneapolis: [s.n.], 1994. CD-ROM.
- KOTZAB, H. Improving supply chain performance by efficient consumer response?: a critical comparison of existing ECR approaches. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Chicago, v. 14, n. 5/6, p. 364-377, 1999.
- KURNIA, S.; SWATMAN, P. M. C.; SCHAUDER, D. Efficient consumer response: a preliminary comparison of US and European experiences. In: INTERNATIONAL BLED ELECTRONIC COMMERCE CONFERENCE, 11., 1998, Bled. **Anais...** Bled: [s.n.], 1998. p. 126-143.
- KURT SALMON ASSOCIATES. **Efficient Consumer Response**: enhancing consumer value in the grocery industry. [S.l.], 1993.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 698 p.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**: inclui o ABC. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 381 p.
- O'NEILL, R. E. Close-up clubs. **Progressive Grocer**, [S.l.], v. 71, n. 5, p. 61-78, 1992.
- PEARCE, A. M. Efficient consumer response: managing the supply chain for "ultimate" consumer satisfaction. **Supply Chain Management**, Bradford, v. 1, n. 2, p. 45-52, 1996.
- PHUMPIU, P. F.; KING, R. P. Adoption of ECR practices in Minnesota grocery stores. **The Retail Food Industry Center**, [S.l.], v. 32, p. 97-101, Feb. 1997.
- ROULET, D. G. de. ECR: better information cuts costs. **Transportation & Distribution**, [S.l.], v. 34, n. 10, p. 63, Oct. 1993.
- SANSOLO, M. ECR. **Progressive Grocer**, [S.l.], v. 72, n. 11, p. 46-50, Nov. 1993.
- SELLTIZ, C.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974. 687 p.
- SILVA, A. L. **A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição**. 1999. 144 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- THAYER, W. A gift for PRWs: cheap: fast: good: pick any two. **Frozen Food Age**, [S.l.], v. 47, n. 12, p. 6, 1999.
- TIETZ, B. Efficient Consumer Response: another acronym or a real opportunity? **Transportation & Distribution**, [S.l.], v. 45, p. 60, 1995.
- TOPFER, A. Efficient Consumer Response: finding in the long journey. **Frozen Food Age**, [S.l.], v. 43, n. 3, p. 46-52, 1995.
- TOSH, M. What's up with ECR? **Progressive Grocer**, [S.l.], p. 8-24, Dec. 1998. ECR'99 Supplement.
- WANKE, P. **Efficient Consumer Response (ECR)**: a logística de suprimentos just-in-time aplicada ao varejo. Rio de Janeiro: Instituto de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1997.
- WEINSTEIN, S. On the cutting edge. **Progressive Grocer**, [S.l.], v. 74, n. 8, p. 34-40, 1995.
- ZINN, W. Cross-docking. **Revista Tecnológica**, São Paulo, ano 4, n. 31, p. 22-24, jun. 1998.