REFERENCIA

GHISI, F. A.; SILVA, A. L. Implantação do *Efficient Consumer Response* (ECR): um estudo multicaso no canal de distribuição de produtos de mercearia básica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

Implantação do *Efficient Consumer Response* (ECR): um estudo multicaso no canal de distribuição de produtos de mercearia básica

Autoria: Flávia Angeli Ghisi, Andrea Lago da Silva

RESUMO

A evolução de novas tecnologias de operação nas décadas de 80 e 90, notadamente no que diz respeito à informatização, automação e técnicas de gestão, teve um grande impacto na coordenação do canal de distribuição de produtos de mercearia básica (alimentos, higiene, beleza e limpeza). Considerando as estratégias de gestão que marcaram a história da indústria, do atacado e do varejo, o *Efficient Consumer Response* (ECR) surge, em 1992, com o objetivo de melhorar a eficiência das operações entre empresas do canal de distribuição. Neste trabalho realizou-se uma análise crítica da implementação do ECR, com base em uma pesquisa de campo com indústrias, atacadistas e varejistas que compõem o canal de distribuição de produtos de mercearia básica. Buscou-se analisar o processo de implementação dessa estratégia de gestão, os motivos que levaram as organizações pesquisadas a implementá-la, as dificuldades enfrentadas e a visão das mesmas quanto à disseminação do ECR no Brasil. Os resultados dessa pesquisa podem contribuir àquelas indústrias, varejistas e atacadistas que pretendem introduzir ou maximizar a eficiência do processo de implementação do ECR.

1. INTRODUÇÃO

A maior estabilidade da moeda brasileira, após o estabelecimento do Plano Real na década de 90, resultou em reflexos positivos nas vendas de produtos industrializados de consumo e no comércio em geral. Surge nesse período um consumidor mais atento aos preços praticados, mas também mais exigente por serviços diferenciados, demandando produtos de qualidade. Isto de certa forma exigiu um reposicionamento competitivo por parte dos membros do canal de distribuição de produtos de mercearia básica, acostumo, durante décadas, a comportamentos adversariais (Silveira e Lepsch, 1997; Alcântara, 1999; Fleury *et al.*, 2000). Na maioria das transações realizadas nesse período, o vendedor buscava negociar a maior quantidade de produtos ao preço mais elevado possível, para conseguir fornecer algum desconto promocional em seguida. Com isso, ele conseguia maximizar a venda de mercadorias. Os compradores, por outro lado, visavam altas margens de lucros. Nos períodos que encontravam bons descontos, eles acabavam comprando uma quantidade adicional de produtos para armazenagem e, posteriormente, tentavam revendê-los à um valor mais elevado no mercado (Harris e Swatman, 1997).

Logo, os fornecedores, principalmente as indústrias, começaram a perceber que os descontos concedidos não estavam sendo repassados para os consumidores finais. Na verdade, esses fornecedores estavam subsidiando as operações de negócios dos varejistas e atacadistas (Kurt Salmon, 1993). Entretanto, enquanto as margens de lucro permaneciam elevadas, os varejistas toleravam as ineficiências, mesmo com o aumento dos custos administrativos, transporte e de estocagem, estimulados pela estratégia de descontos dos fornecedores (Harris

e 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; O'Neill, 1992; Garry, 1994). 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 à intensificar o controle dos custos internos e melhorar o serviço oferecido ao consumidor final (Fleury *et a.*, 2000).

Tendo em vista tais mudanças, novas ferramentas para auxiliar a gestão da cadeia de suprimentos surgiram nesse período. Dentre elas, uma das que mais recebeu destaque no setor de mercearia básica foi o *Efficient Consumer Response* (ECR), em português, Resposta Eficiente ao Consumidor. Essa ferramenta, fundamentada em quatro estratégias de negócios, visa a melhoria da eficiência da cadeia de suprimentos através da simplificação, padronização e racionalização dos processos, assim como a redução de custos e a troca de informações entre os varejistas e seus fornecedores (Rojo, 1998; Silva, 1999).

Este trabalho buscou proporcionar uma melhor compreensão do surgimento e disseminação do ECR, sua finalidade, operacionalização e implementação. Pretende-se aqui fazer um levantamento qualitativo e crítico do atual nível de implementação do ECR nas empresas do canal de distribuição de produtos de mercearia básica, através da identificação do que realmente está sendo empregado nas empresas no que tange à essa estratégia de gestão, os motivos que levaram essas organizações à implementá-la, as dificuldades enfrentadas e os ganhos percebidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.2. ECR

2.2.1. Perspectiva histórica do ECR

No final da década de 80 e início de 90, as organizações do canal de distribuição de produtos de mercearia básica começaram a sentir a perda de competitividade e eficiência quando comparadas com outros canais e o resultado foi a queda nas suas vendas (Fox, 1992; Garry, 1992; O'Neill 1992; Garry, 1994). Outros fatores contribuíram nesse processo, tais como: redução das taxas de natalidade, tempo disponível para o preparo das refeições em casa, fortalecimento no final da década de 80 e início dos anos 90 das redes de *fast-food* e a intensificação competitiva no setor, derivada, principalmente, do aparecimento de formatos alternativos de varejo (como os clubes atacadistas, lojas de descontos etc.) (Newton, *1993*; Garry, 1995; Dib, 1997; Kurnia et al., 1998; Whipple *et al*, 1999).

Um estudo conduzido pela *McKinsey* (Kurt Salmon, 1993) para o *Food Marketing Institute* (FMI), em 1991, mostrou que esses novos formatos de varejo tinham preços mais competitivos do que os varejistas tradicionais. Como conseqüência da redução das margens de lucro, as relações entre os parceiros comerciais tornaram-se ainda mais críticas, sendo difícil os acordos de interesse de ambas as partes. Nos anos 90, estas ineficiências motivaram os varejistas e as indústrias a buscarem formas alternativas para reduzir o nível elevado do inventário ao longo da cadeia (Clark e Croson, 1997). A partir dos trabalhos realizados por uma força-tarefa composta por líderes da indústria de alimentos e do setor de distribuição americano e algumas associações comerciais financiadoras (Kurt Salmon, 1993; Sansolo, 1993b; Poirier e Reiter, 1996), a *Kurt Salmon Associates* (KSA), levantou oportunidades para o aperfeiçoamento, reengenharia recomendada e redesenho da cadeia de suprimentos a partir do fabricante até a venda no varejo. O resultado desse esforço foi a publicação do "*Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*" (Kurt Salmon, 1993), primeiro documento do ECR, que tornou-se referência para os diversos pesquisadores do tema.

2.2.2. Definição e conceitos básicos do ECR

Existem diversas definições para o termo ECR. Na teoria estudada o ECR foi tratado, por diferentes autores, 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 onde os fornecedores, atacadistas e varejistas trabalham de forma integrada para eliminar ineficiências e reduzir custos excessivos, visando atender as necessidades e expectativas dos consumidores e maximizar a eficiência dos negócios para as partes envolvidas em uma negociação.

Para a adoção do ECR muitos acordos e negociações devem ser realizados, não só pelas áreas de logística de ambos os parceiros, mas também pelas áreas de informática/sistemas, comerciais e de compras. Os procedimentos necessários entre empresas fogem do escopo da área de logística, por mais que este seja ampliado (Silva, 1999). De acordo com Dutton (1993), as empresas que incorporam as estratégias, processos, tecnologias e métodos do ECR tornam-se mais eficientes no reposicionamento de mercadorias, agora focado na real demanda dos consumidores por produtos, promovendo, assim, a redução de estoques, custos operacionais e administrativos desnecessários.

Quadro 1: Definição do ECR na visão de autores selecionados em ordem cronológica

Autores/ano	*Definição do ECR*
Kurt Salmon (1993)	*O ECR é uma estratégia do canal de distribuição, na qual fornecedores, atacadistas e varejistas trabalham em conjunto, visando proporcionar maior valor ao consumidor*
De Roulet (1993)	*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*
Kinal, Ashman e Boslev (1994)	*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*
Pearce (1996)	*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*
Phumpiu e Kina (1997)	*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*
Kurnia, Swatman e Schauder (1998)	*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*
Brockman e Morgan (1999)	*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*
Kotzab (1999)	*O ECR é o nome que se dá para a estratégia logística baseada no sistema "just-in-time"na indústria supermercadista*
Hoffman e Mehra (2000)	*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*

Fonte: Ghisi (2001)

O desafio do ECR é tornar as operações do canal de distribuição mais ágeis e mais baratas, para obter a lealdade do consumidor. Isso se tornou possível por meio dos esforços direcionados às iniciativas abrangentes de todos os setores envolvidos na produção de bens de consumo em massa, eliminação de erros, desperdícios, redundâncias e custos por intermédio de alianças estratégicas e operacionais entre os fabricantes, atacadistas, distribuidores e prestadores de serviços envolvidos no canal de distribuição, e a utilização de novas estratégias de gestão focadas na integração entre seus agentes. (EAN Brasil, 1996a).

2.2.4. Configuração do ECR

O ECR engloba uma série de tecnologias, processos e métodos, 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. A definição dessas estratégias, bem como os principais pontos relevantes das mesmas estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2: As estratégias do ECR, definições e principais aspectos

Estratégias do ECR	**Definições**	**Principais Aspectos**
Reposição Eficiente de Produtos	Otimização de tempo e redução dos custos na reposição de produtos: repor o produto certo, no local certo, na hora certa, da maneira mais eficiente possível	• pedidos automatizados • intercâmbio de informações (EDI) • ligação de toda a cadeia em um único fluxo, desde a produção até o ponto de venda do varejista • estima-se a redução em 4,1% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia
Sortimento Eficiente de Produtos	Otimização do mix de produtos e gerenciamento dos níveis de estoque nas lojas: otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor	• melhor utilização do espaço em loja • aumento do giro de estoque • definição da categoria de produtos de acordo com o comportamento de compras dos consumidores • estima-se a redução em 1,5% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia
Promoção Eficiente de Produtos	Otimização do planejamento e gerenciamento das promoções: melhorar a alocação dos recursos direcionados à promoção	• desconto contínuo estabelecidos entre ambas as partes de uma negociação • compartilhamento dos ganhos com as promoções entre os elos da cadeia • estima-se a redução em 4,3% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia
Introdução Eficiente de Produtos	Otimização do desenvolvimento e introdução de novos produtos: identificar oportunidades de mercado com base na visão do cliente final	• redução da taxa de insucesso dos novos produtos introduzidos, melhorando a performance destes • identificação de oportunidades de mercado com base na visão do cliente • estima-se a redução em 0,9% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia

Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações de Kurt Salmon (1993); Sansolo (1993a); De Roulet (1993); Clark e Croson (1997); Dib (1997) e ECR Brasil (1998a)

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, c*ross docking*, entrega direta em loja e custeio baseado em atividades. Estas tecnologias e métodos fornecem a estrutura para a adoção dos processos que são fundamentais para a concretização das estratégias do ECR. O conjunto das estratégias, processos, tecnologias e métodos, formam a configuração do ECR (Figura 1). Para a operacionalização da estratégia *Reposição Eficiente de Produtos*, os processos de reposição contínua e gerenciamento por categorias tornam-se vitais. Eles contam ainda com o suporte técnico do código de barras/scanner, EDI, c*ross-docking*, entrega direta em loja, pedido ordenado por computador e o método ABC. Para o funcionamento das estratégias *Sortimento Eficiente de Produtos*, *Promoção Eficiente de Produtos* e *Introdução Eficiente de Produtos*, o processo-chave é o gerenciamento por categorias, que é suportado pelo código de barras/scanners, EDI e ABC.

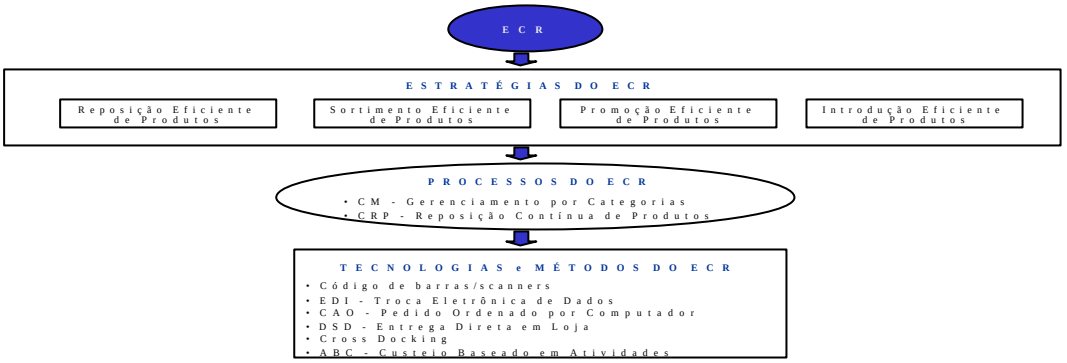

Figura 1: Configuração do ECR

Fonte: Ghisi (2001)

2.2.4 Resultados da Implantação de ECR

Os resultados da aplicação das estratégias do ECR mostram a existência de benefícios para todos os agentes primários do canal de distribuição, listados no Quadro 3.

No entanto, existem diversas dificuldades que impedem o avanço do ECR nas empresas (Ross, 1996; ECR Brasil, 1998a; Vantine, 1998; Ghisi, 2000). Um dos principais problemas está associado à dificuldade de promover a mudança na cultura da empresa e na forma de gerir os negócios. Isso porque os agentes da cadeia nem sempre estão preparados para trocar informações relevantes, abrir dados para os parceiros comerciais e ter visão de todo o processo. Outro problema identificado é o conflito de prioridades, pois nem sempre os interesses em investir no ECR são semelhantes para a indústria, atacado e varejo. Um outro problema evidenciado é a inadequação da previsão de vendas, aspecto não abordado pelo ECR e elemento crítico no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

O comprometimento interno, não apenas da alta administração (forte liderança), como também dos outros membros da organização nos projetos referentes ao ECR, também é uma dificuldade enfrentada pelas empresas. Os membros dos diversos departamentos devem estar aptos a receber e a trabalhar as novas informações, estando suscetíveis e motivados ao trabalho conjunto, propondo mudanças no negócio, as quais venham facilitar a introdução do ECR. O comprometimento externo também é outro obstáculo a ser superado. A colaboração e o comprometimento entre os agentes da cadeia assumem um papel essencial, visto que não é possível que o ECR se concretize sem que ambas as partes estejam envolvidas e comprometidas com o processo (o esforço unilateral é desgastante e inválido para promover mudanças substanciais) (ECR Brasil, 1998a).

Outra dificuldade está relacionada à gestão das informações. Para que as informações sejam tratadas, é preciso considerar a área de tecnologia de informação como uma unidade estratégica de negócio. Um dos grandes problemas a ser superado é a resistência interna, pois alguns funcionários, principalmente dos departamentos de compras e vendas, acreditam que adotar o ECR implica em demissões de pessoal. Torna-se, então, fundamental que os gerentes dessas empresas prepararem o seu pessoal para evitar esse tipo de conflito. Os funcionários devem ser treinados e então alocados para outras funções que agreguem mais valor para o consumidor final (ECR Brasil, 1998a).

A adequação da tecnologia e dos processos é outra dificuldade presenciada pelas empresas. A tecnologia interna é, algumas vezes, inadequada aos formatos tecnológicos dos fornecedores parceiros ou incapazes de fornecer informações essenciais na tomada de decisões. Isso requer investimentos em tecnologia, nem sempre disponíveis nas empresas que compõem o canal (o ECR exige constantes atualizações nas tecnologias adotadas). Para finalizar, tem-se a dificuldade em focar o consumidor. Um dos aspectos mais criticados no contexto do ECR é justamente a falta de reconhecimento, em tempo hábil, das mudanças nos

hábitos de consumo. O consumidor deveria, na filosofia do ECR, ser o foco de todos os esforços das indústrias, atacadistas e varejistas.

Quadro 3: Benefícios do ECR para os agentes da cadeia de suprimentos

Consumidores	▪ maior sortimento de produtos e maior conveniência ▪ facilidade em encontrar todos os produtos que deseja ▪ produtos mais frescos e de melhor qualidade ▪ produtos a preços mais justos ▪ serviços mais eficientes
Varejistas	▪ consumidores mais leais ▪ melhor mix de produtos nas gôndolas ▪ redução dos níveis de estoque ▪ redução de itens em falta ▪ melhor conhecimento do consumidor ▪ redução do tempo de reabastecimento ▪ aumento das vendas ▪ melhor relacionamento com o fornecedor ▪ redução dos custos operacionais e administrativos ▪ redução dos custos de transação ▪ otimização do tempo de recebimento de mercadorias
Atacadistas e Indústrias	▪ redução dos níveis de estoque ▪ melhor conhecimento do consumidor ▪ maior eficiência no reabastecimento de mercadorias ▪ maior eficiência nos lançamentos de produtos e promoções ▪ aumento da integridade da marca ▪ melhor relacionamento com o varejista ▪ redução dos custos operacionais e administrativos ▪ redução dos custos de transação ▪ aumento das vendas

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Kurt Salmon (1993); Dib (1997); Ross (1996); Vilallonga (1996); ECR Brasil (1998a); Vantine (1998); Harris et al. (1999); Ching (1999) e Ghisi (2000)

3. METODOLOGIA

Durante os anos de 2000 e 2001 foram feitas diversas reuniões com especialistas da área, professores e alguns membros dos comitês do ECR Brasil, visando uma melhor definição do escopo desta pesquisa. Percebeu-se que as empresas menores ainda estavam em fase inicial na implementação do ECR, o que limitava as contribuições das entrevistas em relação aos objetivos da pesquisa. Dessa forma, optou-se por pesquisar empresas de grande porte, que estavam mais avançadas no processo de implantação de ECR.

Sendo assim, foram pesquisadas 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 e especialistas da área). Foi solicitado também à Associação ECR Brasil uma carta apoiando a pesquisa, visando facilitar o agendamento das entrevistas. Juntamente com essa carta, foi enviando um protocolo de pesquisa, explicando o objetivo do trabalho e a importância dos empresários em se comprometerem em participar do trabalho. Dentre as empresas potenciais a serem pesquisadas, foram selecionadas apenas as empresas que tinham características que contribuíssem com a investigação proposta (Selltiz e Cook, 1974). Para a definição da amostra, considerou-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; e indústrias de produtos de mercearia básica indicadas

pelos varejistas e atacadistas pesquisados; 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. Isso implicava na escolha de empresas que já tivessem implementado projetos-piloto de ECR.

A opção pelo tipo de pesquisa a ser empreendido neste trabalho foi a qualitativa. Isto porque, dados os objetivos desta pesquisa, que envolvem a análise de processos organizacionais complexos em áreas diversas das empresas (logística e comercial), a pesquisa qualitativa mostrou-se o caminho mais adequado para a obtenção dos dados que viessem a enriquecer este trabalho. Por tratar-se de um tema atual no âmbito acadêmico, a pesquisa é de natureza exploratória, que tem o objetivo de definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis.

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 necessários para a obtenção de casos considerados típicos nessa população. Dado que um dos objetivos dessa pesquisa era investigar com maior profundidade algumas empresas específicas 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 através de entrevistas pessoais, que tiveram duração média de duas horas e meia. No entanto, vale ressaltar que pela dificuldade de acesso aos varejistas do Estado de São Paulo, um dos questionários foi enviado por e-mail e conferido por telefone junto aos especialistas dessa rede varejista. 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. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Implementação do ECR

De uma maneira geral, a iniciativa em investir no ECR partiu da diretoria das empresas. No processo de difusão para os demais níveis hierárquicos, houve o envolvimento da área de logística, financeira, comercial, informática e sistemas. Embora se acreditasse que a área comercial seria a mais envolvida nos projetos-piloto, a pesquisa de campo mostrou que as áreas logística e sistema/informática foram as que mais se envolveram. Dada a influência tecnológica para a viabilização do ECR e a importância da logística assumida nesse contexto, as áreas de sistemas/informações e logística assumiram uma posição estratégica para as empresas. Por outro lado, com a adoção do ECR algumas empresas reduziram seu quadro de vendedores e alteraram as funções tradicionalmente desempenhadas por estes (algumas vezes de forma drástica), ocasionando a resistência entre os profissionais da área comercial no que se refere à introdução do ECR. Os principais dados sobre a implementação do ECR nas empresas pesquisadas podem ser visualizados no Quadro 4.

Quadro 4: Implementação do ECR

	INDÚSTRIAS	ATACADISTAS	VAREJISTAS

Motivos que levaram as empresas a investirem no ECR	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	ganhar eficiência para evitar a falta de produtos reduzir excesso de estoques conhecer o funcionamento do ECR	ganhar eficiência na gestão de estoques aperfeiçoar o mix de produtos nas lojas melhorar o relacionamento com os fornecedores melhorar o serviço junto aos fornecedores no que tange à padronização das cargas e redução de custos
Início do ECR	1996 e 1997	1994 e 1998	1999 e 2000
Adoção inicial de projetos-piloto e participação do ECR Brasil	Apenas das empresas não adotou inicialmente projetos-piloto e contou com a participação do ECR Brasil	Ambos adotaram inicialmente projetos-piloto e apenas um deles não contou com a participação do ECR Brasil	Apenas um dos varejistas adotou inicialmente projetos-piloto e contou com a participação do ECR Brasil
Receptividade do ECR na empresa	diretores e gerentes: boa; funcionários: boa, mas houve resistência do pessoal de vendas	diretores: muito boa; gerentes: boa, mas queriam ver primeiro os resultados; funcionários: boa	diretores e gerentes: boa; funcionários: pouco envolvimento e conhecimento sobre o ECR
Maiores investimentos para a implementar o ECR	estrutura, desenvolvimento de programas (aprox. R$ 662 mil)	desenvolvimento de sistemas	investimentos em sistemas (aprox. R$ 15 milhões)

Fonte: Entrevistas realizadas

4.2 Expectativas, 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 os três grupos analisados, os entrevistados consideravam os atacadistas os menos preparados para a implementação de uma estratégia de gestão como o ECR e, consequentemente, estes foram os que menos se envolveram em projetos-piloto. Embora a falta de estrutura tenha sido apontada como um dos obstáculos da inserção dos atacadistas nos projetos de ECR, vale ressaltar que o atacado acabava muitas vezes tendo que amortizar as ineficiências da indústria (produção e entrega de mercadorias), assumindo funções que poderiam ser canalizadas para o ECR. O Quadro 5 explora os dados sobre as expectativas, ganhos e dificuldades na implementação do ECR.

Quadro 5: Expectativas, dificuldades e ganhos na implementação do ECR – parte A

	INDÚSTRIAS	**ATACADISTAS**	**VAREJISTAS**
Expectativas	▪ reduzir custos e estoques ▪ reduzir custos de transporte e melhorar a utilização dos veículos ▪ aumentar a capacidade de expedição de produtos ▪ aprimorar as operações entre empresas, o compartilhamento de informações e o comprometimento da cadeia	▪ ser mais eficiente na gestão de estoques e reposição de mercadorias	▪ melhorar o mix de produtos de acordo com as necessidades dos consumidores ▪ melhorar a gestão de estoques ▪ melhorar o relacionamento com os fornecedores
Resultados X Expectativas	▪ os objetivos foram contemplados, mas vale	▪ as respostas foram divergentes; para um	▪ os resultados têm se mostrado positivos; no

	lembrar que os resultados são a longo prazo e ainda existem outros benefícios que podem ser alcançados	dos atacadistas os objetivos iniciais foram contemplados, para o outro não, pois na visão deste, a indústria não estava comercialmente preparada para colocar o ECR em prática com os atacadistas	entanto, alguns fornecedores têm se mostrado alheios à padronização de processos e à alguns conceitos do ECR
Principais dificuldades internas	▪ resistência dos vendedores (cultural) ▪ falta de conhecimento dos profissionais da empresa sobre a operacionalização do ECR ▪ resistência da área de informática (tinham outras prioridades no momento) ▪ comprometimento e envolvimento dos membros da empresa	▪ "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 ▪ sistemas inadequados	▪ maior conhecimento sobre alguns conceitos do ECR e seus reais benefícios ▪ falta de um banco de dados de informações eficiente e sistemas adequados
Principais dificuldades externas	▪ falta de confiança entre os parceiros (compartilhar dados e trabalhar em conjunto) ▪ carência de uma cultura voltada às inovações gerenciais ▪ falta de padronização de alguns processos e inadequação dos sistemas dos clientes ▪ predominância de uma negociação "ganha-perde"	▪ carência de uma cultura voltada às inovações gerenciais ▪ integração entre empresas (relações comerciais) ▪ gerir informações em conjunto ▪ inadequação dos sistemas dos fornecedores ▪ falta de conhecimento dos fornecedores	▪ gerir os conflitos entre a empresa e seus fornecedores e padronizar as operações ▪ definir o papel de cada um dentro do conceito do ECR ▪ o fornecedor ainda precisa avançar nos conceitos que tangem o ECR ▪ falta de conhecimento dos fornecedores

Fonte: Entrevistas realizadas

Quadro 5: Expectativas, dificuldades e ganhos na implementação do ECR (continuação) – parte B

	INDÚSTRIAS	**ATACADISTAS**	**VAREJISTAS**
Principais motivos que acreditam impedir seus fornecedores/clien-tes de investirem no ECR	▪ falta de informação e conhecimento dos reais benefícios ▪ barreiras culturais ▪ carência de investimentos em sistemas para o tratamento das informações ▪ restrições tecnológicas	▪ carência de uma cultura voltada à inovação gerencial ▪ compartilhamento de informações ▪ falta de visão da área comercial ▪ falta de conhecimento dos reais benefícios com a introdução do ECR	• custo x benefício nem sempre compensa para determinados fornecedores ▪ falta de sistemas adequados ▪ falta de informação e conhecimento dos reais benefícios
Principais motivos que acreditam impedir seus concorrentes de investirem no ECR	• falta de informação e conhecimento dos reais benefícios • limitação de parceiros que possuem sistemas adequados e conhecimento • falta de profissionais especializados	• sistemas inadequados • as fusões que ocorreram no setor varejista • falta de conhecimento dos reais benefícios com a introdução do ECR	• resistência na abertura de alguns dados • as grandes empresas varejistas estão investindo no ECR, com raras exceções em alguns conceitos
Opinião sobre o preparo das empresas do	• as respostas divergentes; mas a maioria achava que, de maneira geral, as	• as grandes indústrias nacionais e as multinacionais estavam	• as empresas maiores estavam preparadas, mas queriam ver

canal para uma nova estratégia de gestão como o ECR	indústrias, atacadistas e varejistas ainda não estavam preparados para o ECR	mais preparadas para o ECR • pouca participação dos atacadistas, pois não estavam muito preparados	resultados satisfatórios antes de implementarem o ECR; as de menor porte ainda não estavam preparadas para o ECR
Principais ganhos obtidos com a implementação do ECR	• redução de estoques, ruptura de produtos e custos • distribuição mais linear de produtos • agilidade na entrega de produtos manuseio interno de mercadorias • maior agilidade nos pedidos • maior conhecimento das lojas, clientes e mercado	• redução de estoque e custos operacionais • redução de falta de mercadorias • aumento das vendas • aumento da padronização dos processos e informações • redução do tempo das atividades • agilidade nos processos de compra e recebimento de produtos	• maior conhecimento sobre o desempenho dos produtos nas lojas • melhor fluxo de informações entre empresas (no tempo adequado) • melhor gestão do estoque
Fornecedores/clientes aptos a desenvolverem as estratégias do ECR	• das 4 indústrias, 3 afirmaram que os seus clientes, responsáveis por 70% do volume total vendido em dinheiro, estavam aptos ao ECR	• seus fornecedores, responsáveis por 70% do volume total em $ em compras, estavam aptos ao ECR	• seus fornecedores, responsáveis por 65% do volume total em $ em compras, estavam aptos ao ECR

Fonte: Entrevistas realizadas

4.3. Adoção das estratégias, processos, tecnologias e métodos do ECR

4.3.1. A *Reposição Eficiente de Produtos*

Na pesquisa pôde-se perceber uma grande dificuldade dos pesquisados em distinguir os conceitos da Reposição Contínua de Produtos e da Reposição Eficiente de Produtos. Na realidade, uma empresa pode fazer a Reposição Contínua, mas esta não ser necessariamente eficiente, já que diversos problemas podem ocorrer no percurso, como a falta de produtos, o envio de mercadorias que não conferem com os pedidos etc. Devido às as 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. Esses dados podem ser visualizados no Quadro 6.

Quadro 6: Adoção da Reposição Eficiente de Produtos

Reposição Eficiente de Produtos	**INDÚSTRIAS**	**ATACADISTAS**	**VAREJISTAS**
Empresas em operação	2	1	1
Ano de implantação	1995 e 2000	1996	1998
Adoção de projeto-piloto	Sim, em uma delas	Sim	Sim
Envolvimento inicial do ECR Brasil e consultorias	Sim, em apenas uma das indústrias	Não	Consultoria, apenas
Nº de fornecedores em operação	Entre 25 a 32 clientes	25 fornecedores	680 fornecedores
Expetativas X realizado	• aumentar a capacidade de expedição de produtos e redução de custos	• manter os níveis de estoque de acordo com a demanda	• reduzir a falta de produtos e agilizar os processos internos
Ganhos obtidos	• redução do estoque e	• aumento das vendas	• redução da falta de

	ruptura de produtos nas lojas • aumento do nível de serviço • demanda mais equilibrada • maior conhecimento sobre os produtos nas lojas dos clientes	• redução da falta de produtos	produtos e maior agilidade nos processos • redução dos custos de devolução
Obstáculos	• barreiras culturais: compartilhar informações • estrutura interna, caso muitos se interessem (via VMI)	• adequação do sistema • integração com o fornecedor (gerenciamento das informações)	• barreiras culturais (novas formas de negócios entre empresas)
Mudanças necessárias	• capacitação de sistemas e processos logísticos (área armazenagem e expedição, padronização de caminhões, paletização)	• sistema de informação • mudanças culturais • treinamento	• maior abertura para as lojas poderem gerenciar as quantidades de produtos
Investimentos necessários	• investimentos em sistemas e processos internos (logística)	• investimentos em treinamento e adequação de sistemas	• investimentos em sistemas
Previsão de expansão do nº de forn./clientes com os quais realizam a Reposição Eficiente	• pretende ampliar, a curto e médio prazo, mas é fundamental que os clientes estejam mais preparados	• pretende ampliar, a curto e médio prazo	• pretende ampliar, a curto e médio prazo

Fonte: Entrevistas realizadas

Algumas empresas que já se encontram mais evoluídas no desenvolvimento de processos de reposição mais eficientes, têm adaptado este desenvolvimento aos diferentes produtos comercializados. Algumas especificidades que são usualmente consideradas são o grau de perecibilidade e a passagem ou não pelo centro de distribuição da indústria ou do varejista. Em alguns dos casos estudados, a escolha pelo tipo de reposição a ser adotado, no caso do varejistas é realizada internamente e não em comum acordo com seus fornecedores. O objetivo é definir a melhor opção, considerando as estratégias definidas para cada categoria de produtos.

4.3.2.Sortimento Eficiente de Produtos

A estratégia Sortimento Eficiente de Produtos foi encontrada em apenas uma das indústrias estudadas. Atualmente diversos projetos estão em testes, embora apenas com dois clientes o Sortimento Eficiente de Produtos esteja efetivamente sendo operacionalizado. A expectativa da indústria era ampliar sua participação de mercado, através do melhor gerenciamento das linhas de produtos e ela foi contemplada. A indústria começou trabalhando com apenas uma categoria de produtos na rede varejista (esta não faz parte da amostra) e depois foi ampliando esse número (segundo os entrevistados, na maioria das vezes é assim que esse processo também ocorre nas demais instituições). A escolha de qual categoria seria trabalhada foi simples: a empresa escolheu aquela na qual tinha pouca participação de mercado, sendo esta inferior do que considerava justa. Havia, portanto, a possibilidade de um ganho potencial a ser trabalhado.

No entanto, o Sortimento Eficiente de Produtos pode ser considerado uma estratégia complexa, já que requer altos investimentos em softwares e ainda há o problema da incompatibilidade entre os sistemas das empresas (interface). Para a operacionalização dessa estratégia as empresas precisam adquirir um software para analisar as informações sobre as lojas e sobre a categoria de produtos, tais como: dados sobre todos os produtos da categoria analisada, preços, tamanho das embalagens, posicionamento das embalagens (algumas embalagens são colocadas na vertical, outras na horizontal), informações sobre o espaço nas gôndolas, tamanho das gôndolas, e isso é feito loja a loja, já que as informações diferem de

uma empresa para outra. Todas estas informações são trabalhadas e analisadas por esse software para se chegar na melhor definição do sortimento - quais produtos deverão estar nas gôndolas, em quais posições e por quais preços.

Na opinião dos entrevistados da empresa que desenvolve atualmente o Sortimento Eficiente de Produtos, as entidades de menor portes não têm atualmente condições de investirem 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 barata. 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 esta estratégia foi implementada entre os anos de 2000 e 2001. Apenas uma delas adotou inicialmente um projeto-piloto e nenhuma das duas contaram com o envolvimento do ECR Brasil ou de uma consultoria. Para uma melhor compreensão da operacionalização dessa estratégia, considerou-se relevante separar os dois casos estudados.

Na indústria X, a Promoção Eficiente de Produtos foi implementada pela primeira vez em 2001. Esta estratégia pode ser compreendida em duas etapas:

1ª Etapa: a indústria, em conjunto com o seu cliente (varejista, atacadista ou distribuidor), faz um planejamento das promoções que serão realizadas em um período pré-determinado. Nesse momento, são definidas metas únicas para os produtos da empresa nas lojas desse cliente, sendo elas estabelecidas em conjunto. Tem-se então uma programação das promoções, metas e objetivos bem definidos para cada linha de produto. Esse processo está sendo feito hoje na empresa com todos os seus distribuidores e com quatro varejistas de grande porte.

2ª Etapa: a segunda etapa consiste na avaliação dos efeitos das promoções. A indústria X avalia todas as promoções realizadas nas lojas de seus clientes, e não apenas naquelas que participaram do planejamento e definição de metas. Nessa etapa, a indústria não apenas analisa o efeito da Promoção Eficiente de Produtos como também o impacto da Introdução de Novos Produtos. Nesse sentido, a empresa considera a Promoção e a Introdução Eficiente de Produtos duas estratégias bastante relacionadas entre si e que, portanto, devem ser avaliadas em conjunto.

Na indústria Y, a implementação da Promoção Eficiente de Produtos ocorreu em 2000 e foi consolidada na empresa por meio da definição de um calendário de promoções em conjunto com os parceiros comerciais. Atualmente a empresa está desenvolvendo esta estratégia com 6 grandes clientes, que representam 15% das vendas da empresa. A adoção dessa estratégia foi uma forma encontrada pela indústria Y para reduzir a complexidade das promoções, que acabaram assumindo custos muito elevados e dificultando a programação da produção da empresa. Após a definição do calendário das promoções, a empresa passou a melhor planejar sua produção e conseguiu reduzir os custos dos esforços promocionais.

Dentre os principais ganhos obtidos pelas duas indústrias destacam-se: redução da ruptura 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. Das principais dificuldades enfrentadas na implementação da Promoção Eficiente de Produtos destacam-se as barreiras culturais. Para a realização 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.

A previsão das empresas é a ampliação dessa estratégia para os distribuidores e para alguns varejistas. De acordo com os entrevistados, existe apenas uma empresa no Brasil que está atualmente fazendo a Promoção Eficiente de Produtos de uma maneira correta. Segundo

os mesmos, essa estratégia é ainda muito incipiente no Brasil e é provável que ela seja mais difundida no ano de 2004.

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 grande maioria não mostrou muito interesse, seja a curto, médio ou longo prazo. Apenas uma das indústrias pesquisadas estava realizando essa estratégia.

De acordo com a bibliografia estudada, a Introdução Eficiente de Produtos é a estratégia do ECR que menos proporciona a redução significativa de custos (apenas 0,9% no preço final do produto). Os benefícios são dificilmente mensuráveis, a relação de trabalho necessária entre as indústrias e seus parceiros é extremamente complexa, sendo considerada por muitas empresas uma "estratégia utópica", difícil de ser colocada em operação. Sendo assim, a difusão dessa estratégia 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. Dentre os principais obstáculos citados pelos entrevistados, têm-se as barreiras culturais, já que para a operacionalização dessa estratégia torna-se fundamental o estabelecimento de novas formas de trabalho, realizadas em conjunto entre os departamentos das empresas.

Atualmente a indústria está realizando a Introdução Eficiente de Produtos com 24 clientes, sendo 20 distribuidores e quatro varejistas. Essa estratégia implica no planejamento e definição de metas em conjunto. De acordo com os entrevistados, a Introdução Eficiente de Produtos foi implementada efetivamente na empresa no ano de 2001 (juntamente com a Promoção Eficiente de Produtos) e não contou com o envolvimento do ECR Brasil e de nenhuma consultoria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo realizado, percebe-se que as indústrias multinacionais foram as pioneiras na introdução das estratégias do ECR (transferência de conhecimento e experiências adquiridas no mercado externo) e o maior envolvimento do varejo aconteceu recentemente, na medida que esses se conscientizaram da necessidade do ECR para o ganho de eficiência nas operações de negócios. Observou-se também que as indústrias, de uma maneira geral, estão mais preparadas no que tange à infra-estrutura e cultura necessária para a viabilização do ECR e se mostram mais motivadas e comprometidas em investir recursos e tempo na implementação dessa estratégia de gestão.

Pode-se dizer que o ECR nada mais é do que uma estratégia de gestão que envolve diversos conceitos de eficiência de negócios introduzidos anteriormente, no que tange à redução de custos e estoques e ganho de eficiência nas operações ao longo da cadeia. No entanto, embora a teoria do ECR enfatize o consumidor como sendo o elemento fundamental dos esforços das empresas, percebe-se que na prática ainda existe uma forte tendência das mesmas em focar na redução de custos.

Com base na pesquisa empírica, pode-se afirmar que um dos maiores benefícios obtidos com a introdução do ECR foi o ganho em eficiência na reposição de produtos, o que possibilitou reduzir, principalmente, estoques e custos operacionais. Mesmo que a introdução dessa estratégia esteja em um estágio incipiente nas empresas pesquisadas, pôde-se perceber o interesse e esforço da maioria dessas instituições em ampliarem o número de parceiros com os quais realizam essa estratégia, visando a maximização dos ganhos.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo mostram que ainda existe uma série de dificuldades para a maior disseminação do ECR, como: resistência por parte das empresas em

trocar informações, o relacionamento existente é focado nos interesses individuais e a maior satisfação do consumidor é vista como uma conseqüência da eficiência das operações de negócio e não tida como um objetivo primordial dos esforços despendidos. É necessário que as empresas reavaliem suas metas com a implementação do ECR e o papel de cada parceiro nas ações conjuntas entre empresas.

No entanto, pôde-se perceber que existe o interesse das empresas em expandir os projetos de ECR. Aos poucos essas estão se conscientizando da necessidade de ganhar eficiência e competitividade e o ECR é uma estratégia de gestão focada nesses ganhos. Sendo assim, pode-se dizer que o ECR vem ganhando espaço e as empresas têm se mostrado cada vez mais interessadas em estar ao menos tentando entender os conceitos que permeiam o ECR. Isso significa que sua maior difusão provavelmente acontecerá a longo prazo. Mesmo que novas ferramentas e tecnologias surjam nesse percurso, o ECR terá dado sua contribuição.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, R.L.C. Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro. *Gestão & Produção*, Revista do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, v.6, n.3, p.219-232, dez. 1999.

BRYMAN, A. Research methods and organization studies. New York: Routledge, Chapman & Hall, 1989. 283p.

BROCKMAN, B.K.; MORGAN, R.M. The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR? *International Journal of Retail & Distribution* Management, v.27, n.10, p.20-43, 1999.

CHING, H.Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain*. São Paulo: Atlas, 1999. 196 p.

CLARK, T.H.; CROSON, D.H.E. *Butt grocery company: a leader in ECR implementation*. Harvard Business School, jul.25, 1997. Disponível em <http://www.mis.cmich.edu/mba609_s2k/disc3_tocf.htm>. Acesso em: 10 junho 2001.

DE ROULET, D.G. ECR: better information cuts costs. *Transportation & Distribution*, n.10, v.34, p.63, oct. 1993.

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.

DUTTON, B. Grocery manufacturers seen as unready for industry revolution. *Manufacturing Systems*, v.11, n.12, p.10-12, 1993.

EAN BRASIL. *ECR*. Disponível em:< http://www.eanbrasil.org.br>. Aceso em: 12 dezembro 1996a.

ECR BRASIL. *ECR Brasil – visão geral*. ECR Brasil, 1998a. 175p.

FLEURY, F.P.; WANKE, P. e FIGUEIREDO, K.F. (Org.). *Logística empresarial*: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000, 372p.

FOX, B. Battle of grocery formats Intensifies: vendors under pressure to choose sides. *Chain Store Age Executive*, v.68, n.5, p.48, 1992.

GARRY, M. Dealing with the mass merchants. *Progressive Grocer*, v.71, n.6, p.73-78, 1992.

_____. How to stop the beeding. *Progressive Grocer*, v.73, n.7, p.85-88, 1994.

_____. Industry snap shot. *Progressive Grocer*, v.74, n.1, p.11, 1995.

GHAURI, P.N.; GRONHAUG, K. Research methods in business studies. A practical guide. New York: Prentice Hall, 1995, p.350.

GHISI, F.A. *Os indicadores de desempenho na avaliação do ECR no médio varejo*. Menção Honrosa recebida no I Prêmio ECR de Pesquisa. São Paulo, nov. 2000.

GHISI, F.A. *A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2001. 127p.

HARRIS, J.K.; SWATMAN, P.M.C. Efficient consumer response (ECR) in Australia: the Australian grocery industry in 1996. *Anais*. 3rd Pacific Asia Conference on Information Systems, Brisbane, Queensland, p.427-440, apr.3-5, 1997.

HARRIS, J.K.; SWATMAN, P.M.C.; KURNIA, S. Efficient consumer response (ECR): a survey of the Australian grocery industry. *Supply Chain Management*, 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*, v. 11, n.4, p.365-373, 2000.

KING, R.P.; ASHMAN, S.M.; BOSLEY, S.A. Store-level innovation in the retail food industry: the ECR initiative and beyond. *Sixth Joint Conference on Food, Agriculture and Environment*. Minneapolis, Minnesota, sep. 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*, 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. *The 11th International Bled Electronic Commerce conference*, Bled, Slovenia, p.126-143, jun.8-10, 1998.

KURT SALMON Associates. *Efficient Consumer Response*. Enhancing consumer value in the grocery industry, jan. 1993.

NEWTON, D.J. Nontraditional retailers challenge the supermarket industry. *Food Review*, v.16, n.1, p.2-7, 1993.

O'NEILL, R.E. Close-up clubs. *Progressive Grocer*, 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*, v.1, n.2, p. 45-52, 1996.

PHUMPIU, P.F.; KING, R.P. Adoption of ECR practices in Minnesota grocerry stores. *The Retail Food Industry Center*. Advancing Knowledge About Processing, Distribution, Sales and Food Service, v.32, p.97-101, feb. 1997.

POIRIER, C.C.; REITER, S.E. *Supply Chain Optimization*. São Francisco, 1996. 309p.

ROJO, F.J.C. *Supermercados no Brasil*: Qualidade Total, Marketing de Serviços, Comportamento do Consumidor, São Paulo: Atlas, 1998. 175p.

ROSS, J.R.A. Retailers take the lead in implementing ECR. *Stores*, v.78, n.5, p.30-33, may, 1996.

SANSOLO, M. ECR....not! *Progressive Grocer*, v.72, n.11, p.4, nov. 1993a.

SELLTIZ, C.; COOK, S.W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1974. 687p.

SILVA, A.L. *A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição*. 1999. *Tese* (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo. 144p.

SILVEIRA, G.J.A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. Revista de Administração da USP, *São Paulo, v.32, n.2, p.5-13, abr./jun. 1997.*

VANTINE, J.G. Efficient consumer response. *Revista Saperspectiva*, n.6-8, p.38, 1998.

VILALLONGA, M. *El año de la repuesta eficiente al consumidor*. Disponível em: <http:// www.aecoc.es>. Acesso em: 5 janeiro. 1999.

WHIPPLE J.S.; FRANKEL R.; ANSELMI K. The effect of governance structure on performance: A case study of efficient consumer response. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v.20, n.2, 1999.