

REFERENCIA

GHSI, F. A.; SILVA, A. L. ECR em médios varejistas – aplicabilidade de indicadores de desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25. , 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

ECR em médios varejistas – aplicabilidade de indicadores de desempenho

Autoria: Flávia Angeli Ghisi e Andrea Lago da Silva

RESUMO

O ECR ou *Efficient Consumer Response* é uma inovação administrativa e tecnológica que possibilita aos componentes de uma cadeia de suprimentos estabelecer relacionamentos mais cooperativos e efetivos, buscando responder às necessidades dos consumidores. Com a disseminação das estratégias do ECR nas grandes redes varejistas, os varejistas de menor porte buscaram também compreender a função e operacionalidade do ECR e também usufruir do seu potencial de benefícios. A implantação do ECR traz consigo a necessidade de ferramentas de mensuração que indiquem o desempenho da organização, em seus vários aspectos. Neste sentido, esta pesquisa buscou identificar a existência de indicadores de desempenho como ferramenta para avaliação das estratégias do ECR nos varejistas de menor porte e a possibilidade de se introduzir nessas empresas o *Scorecard*. Os resultados da pesquisa apontaram que os varejistas de menor porte consideram as estratégias do ECR essenciais para o aumento da eficiência, mas enfrentam uma série de dificuldades para implementá-las. Existe ainda uma generalizada falta de conscientização sobre a importância da utilização de indicadores de desempenho para o monitoramento dos resultados da aplicação do conceito de ECR na cadeia de suprimentos.

1. INTRODUÇÃO

Em um momento onde a competição ocorre cada vez menos entre empresas e cada vez mais entre cadeias, existe uma necessidade de se buscar novas formas de relacionamentos interorganizações. Neste aspecto, destaca-se a importância da ruptura das barreiras existentes entre os integrantes da cadeia de suprimentos, como forma de maximizar o serviço oferecido ao cliente final. De acordo com Slack (1993), somente quando uma operação individual compreende as necessidades e limitações das outras partes da cadeia, ela consegue mudar seu próprio desempenho, tornando-se assim, parte útil e lucrativa na rede.

Os fornecedores, indústrias, atacadistas e varejistas passam, então, a buscar alternativas para um relacionamento mais interativo e cooperativo com seus parceiros da cadeia, assim como se esforçam na busca contínua por novas formas de gestão que se adequem às mudanças estratégicas de negócios. Em uma primeira instância, isso significa que os membros da cadeia de suprimentos devem buscar uma melhor compreensão de como as operações são realizadas por seus parceiros e, posteriormente, desenvolver formas eficazes de relacionamento e práticas de gestão que venham agregar valor ao longo da cadeia (Santa, 1997; Silva & Alcântara, 1999).

Novas ferramentas de gestão de canais de distribuição têm surgido, como resposta a estas mudanças. Uma das que tem recebido destaque é a Resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response* ou *ECR*). Ela busca a melhoria da qualidade, por meio da

simplificação, padronização e racionalização em todo o processo de distribuição, assim como a redução de custos e troca de informações na cadeia de valor, envolvendo o varejista e seus fornecedores (Harris *et al.*, 1999; Silva, 1999).

Com base nesses fatos, o objetivo dessa pesquisa foi o de identificar a existência de indicadores de desempenho como ferramenta para avaliação das estratégias do ECR nos supermercados de menor porte e a possibilidade de se introduzir nessas empresas o *Scorecard*, um modelo que vem sendo utilizado por empresas nos Estados Unidos, Europa e Ásia. A importância deste trabalho se justifica pelo fato de poucos estudos terem sido realizados sobre os sistemas de medições de desempenho das estratégias do ECR, principalmente quando se considera os pequenos e médios varejos. Sendo assim, dada a importância do ECR e a relevância dos indicadores de desempenho como instrumento de institucionalização de mudanças, é fundamental que pesquisas sejam desenvolvidas nessa área.

2. ECR

2.1 Principais Conceitos

Em 1992, empresas líderes da indústria de alimentos e do setor de distribuição norte-americano formaram um grupo de estudos denominado *Efficient Consumer Response Working Group* ou simplesmente ECR Working Group, que tinha como objetivo melhorar a performance da cadeia de suprimentos, possibilitando melhorias nos custos e serviços que poderiam ser obtidos a partir de mudanças em tecnologias e práticas de gestão. Com o foco nessas estratégias, as empresas se tornavam aptas a responder mais eficientemente às necessidades dos consumidores. O resultado desse estudo foi o estabelecimento da iniciativa denominada *Efficient Consumer Response* (Kurt Salmon, 1993; Silva, 1999).

Esse conceito, criado nos Estados Unidos em 1992 (Johnson, 1999; Harris, *et al.*, 1999), acabou despertando o interesse de varejistas e fornecedores da indústria europeia, e se consolidou nesses países com o estabelecimento do comitê do ECR europeu em 1994. Posteriormente, diversos estudos sobre o tema surgiram na Europa tais como: Coupe (1995); Wheatley (1996); Leggett (1996); Peck (1997); Kurnia *et al.* (1998). Outro país que também se interessou pelo ECR foi a Austrália, que iniciou um estudo conduzido pela Coopers & Lybrand em 1995, e logo começaram a aparecer, embora em quantidade reduzida quando comparado com a Europa, estudos realizados por pesquisadores acadêmicos sobre o ECR (Harris *et al.*, 1999). No Brasil, em maio de 1997, foi criada a Associação ECR Brasil, que iniciou nessa fase, um estudo, coordenado pela *Pricewaterhouse*, em diversas regiões brasileiras para avaliar o potencial do ECR em termos de redução de custos e ganhos de eficiência (ECR Brasil, 1998). Entre 1999/2000 diversos estudos foram realizados por essa associação, com o apoio de algumas consultorias, sobre temas variados, como por exemplo, a difusão do ECR nos pequenos e médios varejos, o ECR Scorecard, entre outros.

A base do ECR é o uso da tecnologia e a orientação ao atendimento das necessidades do consumidor, podendo, portanto, ser considerado uma inovação tecnológica ampla, que permite mudanças de caráter tecnológico e gerencial ao buscar transformar as empresas do setor de distribuição alimentar em organizações mais eficientes e interconectadas (Sansolo, 1993; Keh & Park, 1997) buscando agregar de valor para o consumidor final (Roulet, 1993).

2.2 As estratégias e ferramentas do ECR

Considerando o ECR, pode-se destacar quatro grandes estratégias que dão sustentação à essa iniciativa (Kurt Salmon, 1993; Dib, 1997; Hutchins, 1997; Mathews, 1997; Kahn & McAlister, 1997; ECR Brasil, 1998; Harris *et al.*, 1999; Johnson, 1999):

- **sortimento eficiente de loja** – busca otimizar o *mix* de produtos e a alocação de espaços da loja na interface com o consumidor, obtendo com isso aumento no volume de vendas e do giro do estoque; sua principal ferramenta é o gerenciamento de categorias;
- **reposição eficiente** – objetiva otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição através da automação do ciclo de reposição da loja; o enfoque da reposição eficiente é a ligação de toda a cadeia em um único fluxo, desde a produção até o *checkout* do varejista, por meio da gestão compartilhada de estoques entre distribuidores e fornecedores, visando reduzir custo de armazenagem e distribuição.
- **promoção eficiente** – busca maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de venda ao revendedor e ao cliente, através do redirecionamento das promoções dos fornecedores, dos subsídios aos varejistas, para atividades de vendas ligadas diretamente ao comportamento de compra do consumidor;
- **introdução eficiente de novos produtos** – visa maximizar a eficácia do desenvolvimento e da introdução de novos produtos o fornecedor e o distribuidor reúnem-se para revisar as tendências de consumo e fazem pesquisas conjuntamente para identificar oportunidades.

Existem diversas ferramentas que dão sustentação às estratégias do ECR, tais como: Código de Barras, EDI (*Electronic Data Interchange* – Intercâmbio Eletrônico de Dados), ABC (*Activity Based Costing* – Custeio Baseado em Atividades), ABM (*Activity Based Management* – Gerenciamento Baseado em Atividades), Reposição Contínua de Estoques, Armazenagem e Gerenciamento de Categorias.

2.3 O ECR no pequeno e médio varejo

Atualmente, um dos grandes desafios enfrentados pelo pequeno e médio varejo é a inserção ou até mesmo a consolidação das estratégias do ECR. Com a disseminação das estratégias do ECR e ferramentas que suportam essa iniciativa nas grandes redes varejistas, outros varejistas de menor porte começaram a mobilizar esforços para melhor compreender a função e operacionalidade do ECR e o potencial de ganhos de eficiência com a introdução dessa prática. Estas redes menores perceberam no ECR uma oportunidade, de redução de custos e agilização dos produtos nas gôndolas, assim como uma forma de enfrentar a concorrência sem que parcerias comerciais fossem iniciadas na busca pela eficiência e melhor atendimento das necessidades dos consumidores.

Assim como as grandes redes, estes varejistas estavam interessados em melhorar o serviço ao longo da cadeia de suprimentos, através da substituição de um relacionamento limitado junto ao fornecedor (ganha-perde), para aquele fundamentado na cooperação (ganha-ganha), resultante de alianças comerciais estratégicas, e conseguir, assim, sobreviver em um mercado acirrado, marcado pela concorrência de grandes empresas que competem em âmbito mundial. Agrega-se a isto, os resultados obtidos com a introdução dos conceitos do ECR nas grandes redes e indústrias mostraram um cenário otimista, acabando por estimular redes de médio porte e indústrias menores, a iniciar alguns projetos-piloto, que objetivavam a melhoria da eficiência, através dos ganhos operacionais, redução de custos e aumento do giro de estoques (Varejo e Tecnologia, 2000), que juntos, acabam por maximizar a satisfação do consumidor.

A princípio, essas empresas participantes dos projetos-pilotos, iniciaram alguma das ferramentas do ECR (essenciais para a viabilidade das estratégias do ECR), com indústrias de médio e grande porte, para verificar a possibilidade da disseminação dessas ferramentas e da introdução de outras, que venham fortalecer a consolidação do ECR na empresa. Na realidade, todo esse processo é resultante da percepção da necessidade de mudança de como gerir negócios, no modo de pensar e agir dos supermercadistas e fornecedores. As formas

tradicionais de administrar os negócios perderam espaço, e a necessidade de remodelar relacionamentos surgiu como alternativa para a criação de uma gestão muito mais focada no compartilhamento de responsabilidades e informações úteis no processo decisório das empresas que integram a cadeia de suprimentos alimentar.

Segundo White (2000), as novas relações de negócios devem estar fundamentadas em um alto nível de confiança entre os parceiros comerciais, estando estes focados no comprometimento e cooperação. Nesta nova forma de relacionamento, três pontos são pré-requisitos para o início de uma relação a longo prazo, e devem, portanto, ser considerados: a busca pelo oferecimento de produtos e serviços de qualidade, flexibilidade para ações imediatas e inovação e confiança entre os agentes que compõem a cadeia de suprimentos.

Essa perspectiva, de maior maturidade entre os parceiros envolvidos em uma negociação, é importante de ser considerada quando se trata do ECR. Essa estratégia deve proporcionar o trabalho em conjunto da indústria supermercadista com seus fornecedores, para estes conseguirem melhor gerir seus negócios, por terem uma maior e melhor visão do processo como um todo. Entretanto, quando se trata de varejistas de menor porte, algumas outras questões também deverão ser consideradas. Isso porque se já existem diversas adaptações a serem feitas para conseguir adequar os conceitos do ECR à realidade brasileira, visto que este foi criado nos Estados Unidos (onde o perfil da população e o potencial de consumo são bem distintos dos brasileiros), outros aspectos também deverão ser levados em consideração para a adaptação desses conceitos àquelas redes menores.

Atualmente, alguns varejistas de médio e pequeno porte já vêm obtendo resultados favoráveis com a adoção do ECR, no entanto, reconhecem que terão que superar algumas barreiras e enfrentar algumas dificuldades para que o ECR tenha melhor êxito em sua execução.

3. OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho podem ser definidos como um conjunto de medidas pelo qual a empresa administra o desempenho de acordo com sua estratégia corporativa e funcional e seus objetivos (Martins, 1999). O mesmo autor afirma que na década de 80 os indicadores de desempenho tradicionais foram criticados por diversos estudiosos, tais como Richardson e Gordon (1980), Kaplan (1983), Kaplan (1984), Chakravarthy (1986), Merchant e Bruns (1986), Mackey (1987), Fry e Cox (1989), Turney e Anderson (1989) e Plossl (1990), que consideravam esses indicadores de desempenho tradicionais, inadequados à nova realidade empresarial. Estes pesquisadores consideravam os modelos tradicionais de medição de desempenho excessivamente focados em medidas financeiras, resultados e ações de retorno à curto prazo, sendo insuficientes para gerir informações úteis ao processo decisório.

Na década de 90, as pesquisas sobre os sistemas de medição de desempenho aumentaram consideravelmente, principalmente após as publicações de artigos de Robert S. Kaplan (1993 e 1994). De acordo com Bititci *et al.* (1997), um sistema de medição de desempenho, quando corretamente projetado e estruturado, fornece uma base efetiva para uma melhor gestão. Para Kaydos (1991), o benefício mais importante das medidas de desempenho é o melhor entendimento de como o sistema de produção é realizado e quais são as forças que o regem. Hronec (1994) argumenta que as medidas de desempenho possibilitam quantificar o modo de como as atividades, ou resultado de um processo, conseguem atingir uma meta específica. No entanto, segundo esse mesmo autor, o principal risco envolvido nesse processo é que, somente através de uma visão uniforme desses indicadores, todos os membros da organização conseguirão trabalhar para a implementação da estratégia, consecução das metas e melhoria da organização. De qualquer forma, a pesquisa e a experiência têm provado que o

modo mais efetivo e menos dispendioso de mudar o comportamento humano é por meio da avaliação.

Entretanto, as ferramentas de medição de desempenho devem proporcionar o desencadeamento da ação; caso contrário, elas acabam por representar um desperdício de tempo, competência e dinheiro (Lorino, 1996). As tradicionais medidas de desempenho como produtividade, lucratividade e outras medidas financeiras, isoladamente não permitem diferenciar o desempenho de uma organização, acabando por representar um obstáculo à revolução das novas tecnologias produtivas e às novas formas de gestão (Kaplan, 1984; Chakravarthy, 1986). Isso não quer dizer que os indicadores financeiros são inapropriados, pois o problema não está nas medidas financeiras em si, mas por elas serem de fato a prioridade sobrepujante para a maioria das empresas, prejudicando a capacidade das empresas em criar valor econômico para o futuro (Hronec, 1994; Kaplan & Norton, 1996).

Segundo Martins (1999), as formas tradicionais de desempenho, além de terem limitações quanto aos quesitos considerados na avaliação, também falham em não considerar as formas sistêmicas e as interrelações existentes, tornando-as inadequadas ao novo ambiente que emerge. Isso relata a necessidade das empresas em reestruturar seus sistemas de avaliação e controle de desempenho atuais, para aqueles que considerem as mudanças organizacionais em sua forma de avaliação, contribuindo efetivamente nesse processo de transição (Zarifian, 1994).

O novo cenário econômico e competitivo acaba gerando a necessidade de técnicas mais adequadas e eficazes de medição de desempenho, que precisam estar em sintonia com os novos padrões operacionais e competitivos das organizações (Martins, 1999). Hronec (1994) reforça essa idéia ao afirmar que as medidas corretas de desempenho ajudam as organizações a mudarem com sucesso, mas para tanto, essas mudanças devem estar ligadas à estratégia empresarial, ampla e de longo prazo, que incluem os diversos interessados na organização: clientes, empregados, acionistas, órgãos regulamentadores e fornecedores.

Neste sentido, os indicadores de desempenho acabam por assumir um papel fundamental, visto que são considerados um dos principais mecanismos de se medir e avaliar desempenho, ajudando as organizações a prever e evitar problemas, melhorando continuamente os processos.

As características descritivas dos indicadores de desempenho de acordo com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1994) são:

- relações matemáticas que resultam em medidas quantitativas;
- identificam o estado de um processo ou resultado deste;
- associam-se a metas numéricas pré-estabelecidas.

Os indicadores podem ser utilizados em diversas áreas e níveis culturais de uma empresa e por esse mesmo motivo, devem respeitar algumas propriedades genéricas, tais como: não ambigüidade, facilidade de levantamento, compreensão e comparação (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1994). Quando bem estruturado, os indicadores diminuem a busca aleatória por informações, podendo ser considerados instrumentos chaves no planejamento e controle organizacional.

4. O BALANCED SCORECARD

Em 1990 foi realizado um estudo de um ano em diversas empresas americanas, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, liderado por David Norton, que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico. O objetivo principal desse estudo era desenvolver um novo modelo de medição de desempenho, pois as empresas participantes estavam preocupadas com as medidas de desempenho financeiras usadas naquele período, uma vez que estas estavam prejudicando a capacidade das organizações em criar valor econômico para o futuro (Kaplan

& Norton, 1996).

O projeto realizado por Kaplan e Norton (1996) teve como ponto de partida diversos outros estudos de caso sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho, e foi através das experiências da Analog Devices com o recém criado *scorecard* (que era estruturado considerando as medidas financeiras tradicionais e outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos) e das discussões em grupo, que acabaram ampliando o *scorecard*, gerando o *Balanced Scorecard (BSC)*.

O *scorecard* era uma ferramenta muito interessante, porque atribuía notas (*scores*) para os níveis atingidos pela organização, em cada um dos indicadores de desempenho considerados. O conjunto de *scores* resultantes, sinalizava aos gestores o estado em que a organização se encontrava frente às metas definidas para cada um dos indicadores.

O *BSC* representa uma evolução da ferramenta *scorecard*, porque considera em sua análise, de forma ponderada, *scores* de indicadores que ultrapassam o âmbito financeiro. Sua abrangência alcança indicadores relacionados à outras categorias de fatores que contribuem para uma organização agregar valor ao longo de sua existência.

Nesses aspectos, o *BSC* pode ser interpretado como uma ferramenta de controle estratégico, necessário no cotidiano atual das empresas, que permite obter informações que agregam valor às organizações, possibilitando diretores e gerentes a tomarem suas decisões de negócios fundamentadas em informações concisas (Mooraj *et al.*, 1999).

O *BSC* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, fundamentadas em quatro categorias básicas equilibradas entre medidas objetivas, de resultado (facilmente quantificáveis), e vetores subjetivos (das medidas de resultado), como descritas a seguir (Kaplan & Norton, 1996):

- **financeiro**: os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa e servem de base para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do *Scorecard*. Vale ressaltar que os objetivos financeiros variam de acordo com o ciclo de vida da empresa, pois em cada estágio (crescimento, sustentação e maturidade) as estratégias empresariais assumem posições distintas. Alguns exemplos de objetivos financeiros: aumento da receita, melhoria dos custos e da produtividade, retornos superiores ao capital investido, lucratividade etc.
- **clientes**: a empresa deve identificar quais os objetivos específicos relacionados aos seus clientes, para conseguir definir um conjunto de indicadores que reflita os fatores realmente importantes para os seus clientes. Os desejos dos clientes tendem a se concentrar em quatro importantes considerações: prazo, qualidade, desempenho, serviços e custos, e as empresas devem buscar conhecer cada um desses aspectos relevantes. Entretanto, para colocar em funcionamento o *BSC*, é essencial que as empresas definam metas de prazo, qualidade, desempenho e serviços para, posteriormente, conseguir elaborar indicadores específicos adequados à sua realidade. Alguns exemplos de objetivos focados nos clientes, que aparecem em muitos *BSC*, e por esse motivo, ficaram conhecidos como *grupos de medidas essenciais dos clientes*: satisfação de clientes, participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, lucratividade de clientes;
- **processos internos**: os indicadores devem fornecer subsídios para que a empresa consiga também analisar se os procedimentos internos estão adequados aos objetivos da mesma em termos dos seus acionistas e clientes-alvo. Nesse aspecto, a organização deve canalizar esforços para aquelas operações organizacionais, vistas como críticas e essenciais, de tal forma que consiga melhor satisfazer as necessidades dos clientes. A empresa deve ser capaz

de identificar sua competência essencial e os processos críticos para, então, se concentrar nesses pontos fundamentais e conseguir assim, obter excelência nessas atividades específicas;

- **aprendizagem empresarial e crescimento:** a capacidade da empresa em conseguir inovar, melhorar e aprender está diretamente relacionada com o potencial de eficiência. Sendo assim, os objetivos de aprendizagem empresarial e crescimento devem ser capazes de fornecer base para a execução das outras três perspectivas, que isoladas, acabam gerando resultados limitados. Os indicadores, nesse conceito, devem focar a capacidade dos funcionários (satisfação, retenção e produtividade), as capacidades dos sistemas de informação (sobre clientes, processos internos e as conseqüências financeiras de suas ações) e o alinhamento estratégico, motivação e *empowerment* (os funcionários devem estar motivados e interessados nas mudanças e terem liberdade e iniciativa para decidir e agir), enfatizando sempre o futuro da organização.

Tem-se então, um conjunto de *scorecards* interconectados, o *Balanced Scorecard*, que atende às diversas necessidades gerenciais, sendo um instrumento de mensuração de desempenho adequado, principalmente quando considerado as formas atuais de relacionamentos internos (integração interfuncional, melhoria contínua e responsabilidades das equipes etc.) e externos (parceria cliente-fornecedor, escala global dos negócios etc.) (Kaplan e Norton, 2000).

Entretanto, para que o *BSC* seja um instrumento eficiente, é necessário que haja o envolvimento dos gerentes que possuem uma visão mais completa das perspectivas e prioridades da empresa, e não apenas dos especialistas da área financeira. Essa nova abordagem propicia a ruptura das barreiras funcionais tradicionais, com enfoque na melhoria do processo decisório e solução de problemas.

5. ECR SCORECARD

Segundo a publicação da Associação ECR Brasil (1998), os riscos são muito elevados quando estratégias e técnicas de gerenciamento como as do ECR são implementadas sem o monitoramento de indicadores de desempenho adequados. Na falta desse acompanhamento, os resultados são freqüentemente não-positivos ou não são percebidos pela empresa, podendo gerar resultados isolados e pontuais se não forem implementados, simultaneamente, indicadores de desempenho adequados.

Na tentativa de se desenvolver um sistema de medidas de desempenho que fosse eficiente para avaliar as estratégias do ECR, alguns estudos foram realizados na Europa, para adequar os conceitos do *Balanced Scorecard* a essa finalidade.

Na primeira conferência oficial do ECR Europeu, ocorrida em janeiro de 1996, a empresa de consultoria Coopers & Lybrand apresentou os resultados obtidos em um estudo sobre a aplicação do *scorecard* para avaliar as estratégias do ECR. Nessa mesma conferência, uma versão simplificada do *scorecard* foi exibida para o domínio público, e o comitê do ECR logo definiu que deveria ser desenvolvido um *ECR Scorecard* oficial, pelos membros da indústria, tendo como ponto de partida essa versão simplificada. O comitê responsável pelo desenvolvimento do *ECR Scorecard* deveria levar em consideração os seguintes pontos:

- desenvolver um *ECR Scorecard* que pudesse ser útil tanto para que as empresas conseguissem fazer uma auto-avaliação como também para avaliar as relações comerciais com seus fornecedores;
- criar um *ECR Scorecard* genérico para a Europa, devendo existir um Conselho Nacional do ECR para cada país, sendo este o responsável pelo desenvolvimento de *scorecards* adicionais para circunstâncias particulares locais de cada país europeu;

- ECR *Scorecard* a ser desenvolvido deveria abranger os fornecedores, atacadistas e varejistas;
- ECR *Scorecard* a ser desenvolvido deveria abranger os 14 conceitos de aperfeiçoamento adotados pelo conselho europeu de ECR;
- prover base para as empresas implementarem programas que visem o aperfeiçoamento do ECR.

O ECR, que utiliza o *Balanced Scorecard* como sistema de medidas de desempenho, passou a ser denominado de *ECR Scorecard*. As empresas européias que foram pioneiras no uso do ECR *Scorecard*, obtiveram diversos benefícios, que variam de acordo com o escopo de sua aplicação, do grau de entendimento do ECR e do ambiente em que foi aplicado.

Fazendo-se uma análise dessa ferramenta, pode-se dizer que o ECR *Scorecard* permite que as empresas consigam fazer uma avaliação interna e também do relacionamento com seus fornecedores de modo que possam identificar como estão e onde gostariam de estar, em termos de desempenho. Essa diferença indica as necessidades de ação da empresa (Mitchell, 1997).

O ECR *Scorecard* foi criado com o objetivo de permitir que a empresas consigam monitorar o progresso com a implantação do ECR e a sua posterior continuidade. De acordo com Mathews (1996), através da pontuação do *scorecard* para avaliar as estratégias do ECR, as empresas acabam obtendo uma série de benefícios, tais como: maior clareza nos negócios, definição de objetivos consistentes, habilidade de desenvolver planos de ação eficazes, capacidade em estimular o trabalho em equipes e desenvolvimento de um sistema contábil padronizado.

O ECR *Scorecard* pode ser utilizado como uma ferramenta de mensuração interna e externa, que possibilita a disseminação da visão das iniciativas e programas do ECR por toda a empresa, permitindo que estas organizações se auto-avaliem e avaliem também as relações com seus parceiros comerciais.

Entretanto, segundo os mesmos autores, algumas observações devem ser levadas em consideração para o bom funcionamento do ECR *Scorecard*:

- este não é um mecanismo que permite realizar o benchmarking sem que exista o feedback dos parceiros comerciais;
- não pode ser interpretado como uma fórmula específica de se obter sucesso;
- requer a cooperação dos parceiros comerciais para que sua aplicabilidade tenha sucesso;
- é focado na mensuração e não nos métodos necessários para sua execução.

6. METODOLOGIA DA PESQUISA

Nos meses de julho à setembro de 2000 foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se um estudo multicaso com cinco varejistas de médio porte, no interior de São Paulo. Foram entrevistados gerentes ou diretores das empresas, atuantes nas áreas corporativa, comercial, logística, compras ou tecnologia de informação, ligados às iniciativas do ECR. Cada entrevista pessoal durou em média duas horas, e os entrevistados respondiam à questões contidas em um questionário semi-estruturado construído para a pesquisa. A escolha dos varejistas foi feita com base em uma seleção preliminar recomendada por integrantes do comitê de educação do movimento ECR Brasil. A amostra escolhida para essa pesquisa foi intencional, de modo que as instituições apontadas pelo ECR Brasil, correspondem àquelas redes de médio porte mais engajadas e avançadas no que tange às estratégias do ECR.

Entretanto, o objetivo proposto por esse trabalho não seria possível de ser alcançado sem que se conhecesse todo o processo do ECR nos varejistas pesquisados, isto é, conhecer toda a trajetória do ECR nessas organizações, desde a adoção das ferramentas para a

estruturação das estratégias do ECR, até as formas de avaliação das mesmas. Sob este prisma, diversas outras informações foram essenciais, tais como:

- qual era a visão de parceria das empresas que estavam realizando alguma das ferramentas ou estratégias do ECR;
- que os supermercados ofereciam de vantagem aos seus fornecedores parceiros;
- que os fornecedores ofereciam de vantagem aos supermercados parceiros;
- motivo que levou os supermercados à investirem no ECR;
- os investimentos necessários para a introdução das estratégias do ECR;
- quando começaram os primeiros contatos com os fornecedores para iniciar algumas das ferramentas ou estratégias do ECR;
- que os supermercados estavam praticando em termos do ECR;
- os principais benefícios obtidos com a prática do ECR;
- as principais dificuldades enfrentadas para a realização do ECR;
- a visão do supermercadista em termos da evolução do ECR no varejo.

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise dos dados das empresas pesquisadas será abordada aqui de forma consolidada, sem a identificação dos supermercados pesquisados, levando-se em consideração as questões diretamente relacionadas aos objetivos desse estudo. A análise está fundamentada nas respostas obtidas dos varejistas entrevistados.

a) O significado da parceria para os varejistas pesquisados

A maioria dos supermercados pesquisados considera a parceria com fornecedores como sendo a troca de informações. A parceria pode significar também comprometimento e abertura de dados. O comprometimento está relacionado à forma de atuação das empresas envolvidas no negócio, porque para a concretização do ECR, é fundamental que as indústrias apoiem as iniciativas dos supermercados e participem ativamente dessa iniciativa. A abertura de dados está diretamente relacionada com a troca de informações e com o comprometimento, visto que essa abertura é na verdade uma troca de informações de dados internos, acabando por exigir das empresas, a confiança e o comprometimento.

Com base nesses relatos, compreende-se que os supermercados consideram parceiros apenas alguns poucos fornecedores, sendo estes, geralmente, grandes indústrias capacitadas em fornecer um conjunto de dados referentes ao mercado, ao andamento dos produtos da empresa dentro da rede e aptas a iniciar algumas das estratégias do ECR.

b) Vantagens oferecidas pelos supermercados e fornecedores aos seus parceiros comerciais

As respostas dos varejistas variaram quando questionados sobre as vantagens oferecidas aos fornecedores parceiros, embora a grande maioria tenha respondido que o fornecimento de informações sobre o andamento dos produtos nas lojas da rede seja a principal vantagem oferecida. Os principais pontos destacados quanto às vantagens oferecidas pelos varejistas aos fornecedores parceiros, são:

- disponibilidade de informações úteis sobre o desempenho dos produtos do fornecedor na rede;
- oferecimento de melhores localizações nas gôndolas das lojas da rede;
- atendimento personalizado, na busca de criar relacionamentos à longo prazo;
- acordo de compra exclusiva de alguns dos produtos de um dos principais fornecedores parceiros (em apenas um dos supermercados pesquisados, com um único fornecedor);
- compartilhamento de tecnologia.

Dentre as principais vantagens que os varejistas recebem de seus fornecedores, destacam-se:

- atendimento especial e melhor negociação (participação direta de diretores, em alguns casos);
- gerenciamento de categorias de produtos nas lojas da rede, o que resulta em melhores *layouts*;
- promoções exclusivas em datas festivas ou períodos de menor movimento, sorteios e prêmios;
- maior profissionalização, visto que esses fornecedores geralmente possuem maior eficiência nos processos, têm pessoal especializado, reduzindo o tempo de reposição e a falta de estoques.

c) Os principais motivos que levaram os varejistas pesquisados a investirem no ECR

Todos os supermercados pesquisados consideram o ECR uma estratégia essencial na busca por ganhos de eficiência. Considerando os principais motivos que levaram essas entidades a investirem no ECR, destacam-se:

- necessidade de sobrevivência ao mercado, visto que o setor supermercadista é extremamente competitivo, exigindo que essas organizações busquem o aperfeiçoamento contínuo de processos e eficiência;
- busca por alternativas mais eficazes de gestão, que resultem na redução de custos e estoques e agilidade nos pedidos e processos;
- necessidade por informações que contribuam no processo de tomada de decisões estratégicas;
- necessidade *a priori* de conhecimento sobre o ECR;
- por solicitação do fornecedor, que afirmava ser o ECR uma forma de ganhar eficiência.

d) Início dos projetos-piloto, estratégias e ferramentas utilizadas nos supermercados pesquisados

Os cinco varejistas pesquisados estão engajados em projetos-piloto, sejam estes coordenados pela Associação ECR Brasil ou por fornecedores (indústria). A data de início desses projetos variam de 1997 a 2000. Considerando-se as estratégias do ECR, pode-se perceber que a totalidade dos supermercados ainda se encontra em fase inicial. Isto porque alguns ainda estão testando a aplicabilidade da ferramenta EDI e gerenciamento de categorias, para depois começarem a desenvolver algumas estratégias do ECR. As ferramentas do ECR desenvolvidas atualmente são: EDI, gerenciamento de categorias e gerenciamento de espaço nas lojas. Apenas um dos varejistas está desenvolvendo a reposição eficiente de produtos.

e) Principais benefícios obtidos com a introdução das ferramentas e estratégias do ECR e as principais dificuldades enfrentadas nesse processo

Os principais benefícios percebidos pelos entrevistados, no que tange ao ECR são:

- maior agilidade nos processos (principalmente na entrega dos produtos);
- redução de custos, tempos e ganhos em eficiência dos serviços oferecidos, como por exemplo a redução de estoque e de falta de mercadorias;
- melhor análise das informações, visto que os resultados obtidos com o gerenciamento de categoria das lojas permitiram que as ações gerenciais dos supermercados fossem mais fundamentadas em um conjunto rico e conciso de informações;
- fidelidade entre o varejo e a indústria, que passam a trabalhar de forma cooperativa com objetivos mais a longo prazo.

É importante lembrar que o tempo de experiência com o ECR é ainda muito curto para a identificação clara dos ganhos obtidos com essa prática, o que dificulta generalizar os

benefícios reais nesse processo. Considerando-se as principais dificuldades que estes varejistas enfrentaram para a introdução das ferramentas e estratégias do ECR, destacam-se:

- problemas no sistema do varejista, para adequá-lo às necessidades requeridas pelas indústrias parceiras;
- falta de conhecimento sobre os conceitos básicos fundamentais do ECR e dos reais benefícios obtidos com essa prática; poucos conhecem todas as ferramentas e estratégias do ECR;
- inexistência de uma cultura organizacional que esteja preparada para abertura de dados estratégicos para a indústria;
- dificuldades logísticas para o trabalho em conjunto com as indústrias;
- resistência interna, principalmente dos vendedores;
- dificuldade de negociação com algumas indústrias, no tocante a quantidades e prazos de entrega;
- dificuldade em colocar em prática as estratégias do ECR, pela dependência do trabalho conjunto com fornecedores e consultores, que têm visões distintas sobre o ECR;
- falta de recursos para investir no ECR; estas empresas convivem com problemas urgentes de liquidez e disponibilidade de capital;
- redução da flexibilidade nos negócios; o varejo é muito dinâmico, o que exige das empresas flexibilidade para proverem mudanças rápidas de estratégias (preço, volume de produtos etc.); o ECR exige algumas negociações pré-estabelecidas;
- falta de parceiros da indústria para iniciar algum projeto-piloto relacionado ao ECR.

f) As expectativas dos supermercadistas entrevistados sobre a evolução do ECR

Embora existam diversas dificuldades a serem superadas para que o ECR se consolide no pequeno e médio varejo, a expectativa é de que a disseminação se intensifique. Essa reação otimista foi percebida em todos os varejistas pesquisados. Todos pretendem melhor conhecer as ferramentas e estratégias do ECR para poder desenvolver parcerias junto aos seus fornecedores. A seguir, as principais observações citadas quanto à evolução do ECR:

- ECR é uma estratégia que vem recebendo atenção dos supermercados, e tende a ser difundido cada vez mais pelos de menor porte, visto que com a utilização desse conceito, estas entidades podem obter resultados melhores do que com os procedimentos tradicionais;
- a disseminação do ECR nos supermercados é coisa certa, entretanto, a iniciativa ainda deve partir da indústria, pois os supermercados menores ainda não têm *know-how* para dar esse primeiro passo e ainda enfrentam limitações financeiras para investir no ECR;
- nos tempos atuais, a busca por informações sobre o negócio se tornou um elemento crítico. O ECR permite melhorar o entrosamento entre supermercados e fornecedores, que trocam informações-chave;
- a tendência é que os supermercados invistam no ECR, mas para tanto, ainda é preciso dar início à aplicação de algumas das ferramentas básicas para o ECR, como o EDI por exemplo. O EDI deve ser o próximo passo de muitas empresas em temas de ECR.

g) Principais observações dos dados coletados dessa pesquisa, quanto aos problemas a serem tratados, para a maior aplicabilidade do ECR

Com base nas entrevistas e observações dos pesquisadores, foi possível levantar informações que podem ser úteis para tratar das dificuldades e empecilhos a serem superados quando da disseminação das práticas do ECR no pequeno e médio varejo:

- a mudança de cultura – O ECR exige mudanças na forma de se gerir os negócios; os varejistas devem estar preparados para trocar informações relevantes, abrir dados para os fornecedores e ter visão de todo o processo;
- necessidade de comprometimento interno – não apenas a alta administração, como também os outros membros da organização devem estar comprometidos com o ECR;
- comprometimento externo – a colaboração e o comprometimento entre varejistas e fornecedores assume um papel essencial;
- conhecimento do ECR – percebeu-se que os supermercados pesquisados pouco conhecem sobre as ferramentas e as estratégias que fundamentam o ECR; não há também uma visão clara sobre os benefícios obtidos com as parcerias junto aos fornecedores;
- a gestão de informações – o gerenciamento de informações é ainda uma atividade pouco explorada, seja por falta de recursos humanos, tempo ou visão estratégica;
- a resistência interna – os funcionários, principalmente dos departamentos de compras e vendas, acreditam que o avanço do ECR implica em demissões de pessoal; essa visão não deve existir, mas para tanto, é fundamental que os gerentes dessas empresas preparem o seu pessoal, para evitar esse tipo de turbulência;
- a limitação de recursos – varejistas de menor porte têm recursos limitados para investir no ECR;
- a tecnologia e os processos – a tecnologia interna, é algumas vezes inadequada aos formatos tecnológicos dos fornecedores parceiros ou incapazes de fornecer informações essenciais na tomada de decisões.

h) Indicadores de desempenho

O objetivo desta pesquisa era conhecer o que estava sendo feito em relação ao uso de indicadores de desempenho para o melhor gerenciamento do ECR nos supermercados pesquisados. Entretanto, em nenhuma dessas empresas foi verificado o emprego de algum tipo de indicador de desempenho. Isto porque os supermercados de menor porte não possuem pessoal qualificado para coletar os dados de forma eficiente para avaliar os indicadores, pouco conhecem os benefícios resultantes desse procedimento, acabando por concentrarem-se mais nas ações corretivas do dia-a-dia do que naquelas proativas. Essas empresas estão mais preocupadas, em primeira instância, em colocar em prática as ferramentas do ECR para depois começar a pensar em medir os resultados obtidos com tal aplicação. De maneira geral, pôde-se perceber a falta de conscientização dos supermercadistas sobre o papel fundamental exercido pelos indicadores de desempenho no âmbito do ECR.

É necessário que um trabalho seja feito junto à esses supermercados menores, para conscientizá-los da importância dos indicadores de desempenho como instrumento de gestão, sendo este essencial para prover maior agilidade na tomada de decisões. Somente através de um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho as organizações envolvidas no ECR conseguirão avaliar os esforços e investimentos despendidos com essa prática, assim como os ganhos obtidos, permitindo a introdução das adaptações necessárias para uma melhor gestão dos negócios.

8. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de indicadores de desempenho para a avaliação do ECR é fundamental para que varejistas e fornecedores consigam avaliar os investimentos despendidos e as estratégias definidas, sendo possível a introdução de mudanças que venham a melhorar procedimentos que apresentem resultados contraditórios do previsto. O *Balanced Scorecard* acaba assumindo um importante papel nesse aspecto, pois permite que os varejistas não apenas se auto-avaliem,

como também avaliem o relacionamento com seus fornecedores e percebam seu desempenho perante os concorrentes, que também investem no ECR.

Entretanto, o *BSC* é um instrumento adequado para avaliar as estratégias do ECR, porém, por esse mecanismo de avaliação de desempenho ter sido introduzido na Europa, diversas adaptações terão que ser feitas para atender as necessidades das redes varejistas brasileiras, independente do porte da empresa. Um exemplo disso é o fato de algumas das ferramentas que suportam as estratégias do ECR já serem difundidas em um número considerável de empresas de grande, médio e pequeno porte, enquanto outras ainda não despertaram o interesse ou necessidade dessas organizações. Até mesmo pelo fato dos gestores dessas entidades não visualizarem a aplicabilidade de algumas das estratégias do ECR, como por exemplos, a introdução e promoção eficiente de produtos.

Para os varejistas de menor porte, que ainda enfrentam diversas dificuldades, tais como a falta de recursos, mão-de-obra especializada, tecnologia e estrutura para suportar estratégias como a do ECR, o caminho a ser trilhado é ainda mais complexo. O compartilhamento de informações exige uma verdadeira ruptura nas formas de fazer negócio e uma mudança de cultura e visão das organizações envolvidas. O primeiro passo a ser dado deve ser o de aprimorar o conhecimento de diretores, gerentes e funcionários dos supermercados sobre o ECR, seu funcionamento, benefícios, para futuramente desenvolver uma metodologia de implementação. As deficiências para absorção da cultura do ECR ainda são bastante significativas. A mensuração dos resultados da aplicação das estratégias do ECR é importante, assim como o é, para o caso dos orçamentos empresariais. Entretanto, o que se percebe é a necessidade de um programa educacional que enfatize a relevância do monitoramento dos resultados frente a mera aplicação das estratégias.

Por último, é importante destacar que o atual nível de preparo em que se encontram os varejistas de menor porte, considerando-se a implementação do ECR, está aquém do necessário para amparar as atividades recomendadas como primeiro estágio. Essas empresas não deveriam buscar de imediato a otimização dos processos internos, sem antes adquirirem a consciência de que a geração de informações, seu processamento e o seu *feedback* são primordiais para revelar pontos fortes e fracos dos seus processos operacionais e administrativos. Somente com a verdadeira absorção desses fundamentos é que se poderá promover um processo efetivo de implementação das estratégias do ECR, que parte da citada otimização, visando alcançar a integração total da cadeia.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELES, R. & NATH, R. & HENDON, D. An empirical investigation of the level of electronic data interchange (EDI) implementation and its ability to predict EDI system success measures and EDI implementation factors. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.28, sep/oct., 1998.
- BITITCI, U.S., CARRIE, A. S. McDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, v.17, n.5, p.522-534, 1997.
- BOWERSOX, D.J. & COOPER, M.B. *Strategic marketing channel management*. New York: McGraw-Hill Inc., 1992.
- 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, 1999.

- CAPUTO, M. & MININNO, V. Internal, vertical and horizontal logistics integration in Italian grocery distribution. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.26, n.9, 1996.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, v.7, p. 437-458, 1986.
- COUPE, K. Innovation is the key. *Progressive Grocer*, January, p. 29-33, 1995.
- 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.
- ECR BRASIL. *ECR Brasil – Visão Geral*. Potencial de Redução de Custos e Otimização de Processos, 1998.
- FRY, T. D & COX, J.F. Manufacturing performance: local versus global measures. *Production and Inventory Management Journal*, v. 30, n.2, p.52-57, 2th quarter 1989.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Indicadores de Desempenho*, São Paulo, 1994.
- HARRIS, J.K. & SWATMAN, P.M.C & KURNIA, S. Efficient Consumer Response: A Preliminary Comparison of US and European Experiences. *The 11th International Bled Eletronic Commerce Conference*, Bled, Slovenia.
- _____. Efficient consumer response (ECR): a survey of the Australian grocery industry. *Supply Chain Management*, v. 4, jan. 1999.
- HRONEC, S. M. *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HUTCHINS, R. Category Management in the food industry: a research agenda. *British food Journal*, v.99, n.5, 1997.
- JOHNSON, M. From understanding consumer behaviour to testing category strategies. *Journal of the Marketing Research Society*, London, v.41, p. 259-288, mar. 1999.
- KAHN, B. & MCALISTER, L. *Grocery Revolution: the focus on the consumer*. New York: Addison-Wesley, 1997.
- KAPLAN, R. S. Measuring Manufacturing Performance: a New Challenge for ManagerialAccounting Research. *The Accounting Review*, v. 58, n.4, oct. 1993.
- _____. Yesterday's Accounting Undermines Production. *Harvard Business Review*, v.62, n.4, jul./aug.1984.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Balanced Scorecard: Indicadores que impulsionam o desempenho. In HARVARD BUSINESS REVIEW. Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAYDOS, W. Apud MARTINS (1999). Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. São Paulo,. *Tese* (doutorado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999. *Measuring, managing and maximizing performance*. Portland, Productivity Press, 1991.
- KEH, H.T. & PARK, S.Y. To market, to market: the changing face of grocery retailing. *Long Range Planning*, v.30, n. 6., p. 836-846, 1997.
- KURNIA, S. & SCHAUDER, D. & SWATMAN, P.M.C. Efficient Consumer Response: A preliminary comparison of US and European experiences. *The 11th International Bled Eletronic Commerce conference*, Bled, Slovenia, 1998.
- KURT Salmon Associates. *Efficient Consumer Response*. Enhancing consumer value in the grocery industry, jan. 1993.
- LEGGETT, D. I know what i wantand I want it now. *Marketing*, p.20-21, 1996.

- LORINO, P. *Le contrôle de gestion stratégique - La Gestion par les Activités* (nouvelle présentation). Paris, Dunod, 1996.
- MACKEY, J.T. 11 key issues in manufacturing accounting. *Management Accounting-CMA*, v.65, n.6, p.32-37, jan.1987.
- MANN, R. Best practices in the food and drinks industry. *British Food Journal*, v.101, mar. 1999.
- MARTINS, R. A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. São Paulo,. *Tese* (doutorado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.
- MATHEWS, R. ECR: more promise than performance? *Progressive Grocer*, 64 th Annual Report of the Grocery Industry supplement, p.26-28, apr.1997.
- _____. Trying to score. *Progressive Grocer*, v.75, n.10, p.59-62, oct.1996.
- MERCHANT, K.A, & BRUNS, JR. W. J. Measurements to cure management myopia. *Business Horizons*, v.29, n.3, p.56-64, may/jun. 1986.
- MITCHELL, A. Time for all to embrace ECR's logic. *Marketing Week*, v.19, n.44, p. 24-25, jan.1997.
- MOORAJ, S. & OYON, D. & HOSTETTLER, D. The balanced scorecard: a necessary good or na unnecessary evil? *European Management Journal*, v.17, n.5, p. 481-491, oct. 1999.
- PACHÉ, G. Logistics outsourcing in grocery distribution: a european perspective. *Logistics Information Management*, v.11, n.5, 1998.
- PECK, F. Retailing logistics: all change at the checkout. *Logistics Focus*, v.5, p.14-15, 1997.
- POSSL, G.W. Cost accounting in manufacturing: dawn of a new era. *Production Planning & Control*, v. 1, n.1, p.61-68, 1990.
- RICHARDSON, P. R. & GORDON, J. R. M. Measuring total manufacturing performance. *Sloan Management Review*, v. 21, n.2, p.47-58, 1980
- RIGUETTI, M. A. & FUSCO, J. P, 1999. Indicadores de Desempenho Operacional em Empresas Fabricantes de Pequeno e Médio Porte. *Anais*. São Paulo: II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- ROULET. D. G. de. ECR: better information cuts costs. *Transportation & Distribution*, v. 34, n.10, p. 63, oct.1993.
- SANSOLO, M. ECR....not! *Progressive Grocer*, v.72, n.11, nov.1993.
- SANTA, R. de. ECR breakthroughs! A-a-a-a-ny day now. *Supermarket Business*, v.52, n.7, p.7-10, jul. 1997.
- SILVA, A. L.da. A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. São Paulo,. *Tese* (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, 1999.
- SILVA, A. L.da & ALCÂNTARA, R.C. *Gestão de Canais de Distribuição. Diagnóstico e proposições sobre as melhores práticas adotadas pela "grocery industry" no Brasil*. Projeto de pesquisa apresentado à Fapesp, dez. 1999.
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura*, São Paulo, Atlas, 1993.
- TURNEY, P. B. B. & ANDERSON, B. Accounting for continuous improvement. *Sloan Management Review*, v. 30, p.37-47, winter 1989.
- VAREJO E TECNOLOGIA. A vez dos pequenos. *Varejo e Tecnologia*, maio de 2000, p. 32-34.
- VELTZ, M. & ZARIFIAN, P. The la productivité des ressources à la productivité par l'organisation. *Revue Française deGestion*, v. 114, p. 12-16, jul./aug. 1994.
- WHEATLEY, M. It's drives the chain. *Management Today*, p.102-104, 1996.

- WHITE, H. M.F. Buyer-supplier relationships in the UK fresh produce industry. *British Food Journal*, v.102, n.1, 2000.
- ZARIFIAN, P. *Gestion par activités, gestion par processus, gestion par projet: quelles différences? quels rapports?*. Paris, LATTTS/Ecole Nationale Paris Val-de-Marne, 1994. (mimeo).