

O ESTUDO DA FERRAMENTA ECR NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Felipe Devos Masson (Unifran)

felipemasson1@hotmail.com

DIEGO FERNANDES SILVA (Unifran)

difersilva@yahoo.com.br

Antonio Vieira Nunes (Unifran)

antoniovieiranunes1@hotmail.com

Leticia Reis Rodrigues (Unifran)

lreisrodrigues@hotmail.com

Rosane Berteli de Souza (Unifran)

rosane_berteli@hotmail.com



Efficient Consumer Response (ECR) ou Resposta Eficiente do Consumidor é uma ferramenta que estabelece relacionamentos mais cooperativos e efetivos, buscando responder as necessidades dos consumidores. Neste contexto, o objetivo deste artigo é verificar os limites e as possibilidades do ECR no contexto da cadeia de suprimentos. Utilizou pesquisa bibliográfica, com abordagem dedutiva. Como resultado da utilização do ECR destaca-se a maior integração na cadeia de suprimentos. Esta ferramenta pode ser aplicada em qualquer empresa, porém, as de grande porte tem maiores vantagens.

Palavras-chaves: Cadeia de suprimentos; Produção; ECR; Eficiência.

1. Introdução

Inovações tecnológicas estão cada vez mais presentes no dia-a-dia, fazendo com que certos serviços e produtos se destaquem ainda mais. Com a tecnologia avançando e o consumo se expandindo, surge a necessidade de criar estratégias para ampliar o poder de competitividade. Dentre estas, o presente artigo destaca o *Efficient Consumer Response (Resposta Eficiente ao Consumidor)*, ECR.

Por volta do início da década de 1980, varejistas e seus fornecedores tomaram consciência da necessidade de incorporarem novos modelos e ferramentas de gestão, que direcionassem interesse ao controle dos custos, à agilidade dos processos e à melhoria dos serviços oferecidos ao longo da cadeia de suprimentos, buscando operar de forma mais eficiente e eficaz no mercado consumidor, então surge o ECR.

Justificando a escolha do tema, tem-se a necessidade de conhecer os impactos da utilização do ECR na Cadeia de suprimentos, pois essa integração entre produção, varejo e consumidor final, traz informações das necessidades reais dos consumidores, permitindo identificar possíveis gargalos na Cadeia de Suprimentos.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é verificar os impactos da utilização do ECR na cadeia de suprimentos, destacando limites e possibilidades da utilização desta ferramenta. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica com abordagem dedutiva.

Espera-se, com a elaboração deste trabalho, a partir de um estudo comparativo de quatro aplicações, contribuir no enriquecimento da literatura sobre o tema disponível atualmente e difundir melhor essa ferramenta.

2. Sobre o ECR

A informação e seu relacionamento são essenciais nas diversas atividades humanas. A sociedade lida constantemente com um vasto universo de informações adquiridas por meios tecnológicos. Neste sentido, a tecnologia da informação (TI) ganha, a cada dia, mais importância, principalmente, ao que tange o meio empresarial, foco deste estudo. Munhoz

(2004) destaca o ECR como exemplo de utilização da TI, empregado desde a década de 1980 pelos principais varejistas mundiais.

O ECR é, segundo Ghisi e Silva (2001), uma inovação administrativa e tecnológica que possibilita aos componentes de uma cadeia de suprimentos estabelecerem relacionamentos mais cooperativos e efetivos, buscando responder as necessidades dos consumidores. Para os autores, essa ferramenta contribui para melhorar o desempenho organizacional a partir da redução de custos e troca de informações.

Segundo Reis (2008), as principais ferramentas do ECR são: o intercâmbio eletrônico dos dados; reposição contínua de mercadorias; gerenciamento de categorias; custeio baseado em atividades (ABC); e padronização. Como estratégias o autor destaca: a reposição eficiente de produtos, promoção eficiente, sortimento eficiente de loja e lançamento eficiente de produtos.

2.1. A implantação do ECR na cadeia de suprimentos

Segundo Barbosa (2008), com orçamentos mais apertados e cobranças cada vez maiores por investimentos que resultem em retornos rápidos e seguros, os administradores de produção têm a difícil missão de gerenciar os conflitos provenientes das diferentes prioridades, investimento e tempo.

Ao implantar o ECR, deve à empresa também compreender a necessidade de enfrentar o cenário altamente competitivo na qual está inserida. Desta forma, deve-se considerar o ECR como uma forma eficiente para equilibrar a evolução tecnológica, redução de custos, melhoria da qualidade dos serviços, visando tornar as operações do canal de distribuição mais ágeis e baratas.

Neste sentido, pode-se dizer que o ECR com suas estratégias de reposição, sortimento, promoção e introdução eficiente de produtos no mercado consegue, a partir da automatização de seus pedidos, realizar o intercâmbio de informações, melhorar a utilização do espaço da loja, aumentar o giro de estoque, agregando ainda, a redução nos preços finais dos produtos (GHISI e SILVA, 2006).

No entanto, Ghisi e Silva (2006) destacam como principais dificuldades para o avanço do ECR: cultura da empresa; conflito de prioridades; comprometimento interno; gestão de informações; adequação tecnológica e de processos, entre outras.

Nesse sentido, os atacadistas procuram implantar o ECR buscando mais eficiência e eficácia na gestão de estoque e reposições de mercadorias. Quanto aos varejistas, buscam melhorar o mix de produtos de acordo com as necessidades dos consumidores; melhorar a gestão de estoque; e melhorar o relacionamento com os fornecedores (GHISI e SILVA, 2006).

3. O ECR e a cadeia de suprimentos

De acordo com Mello (2012) o ECR, desde que surgiu, visa melhorar a eficiência (produtividade) da Cadeia de Suprimentos, possibilitando a entrega de produtos com maior valor agregado ao consumidor final. Com isso, pretende-se integrar os processos ao longo da cadeia, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Cadeia logística



Fonte: Mello (2012, p.2)

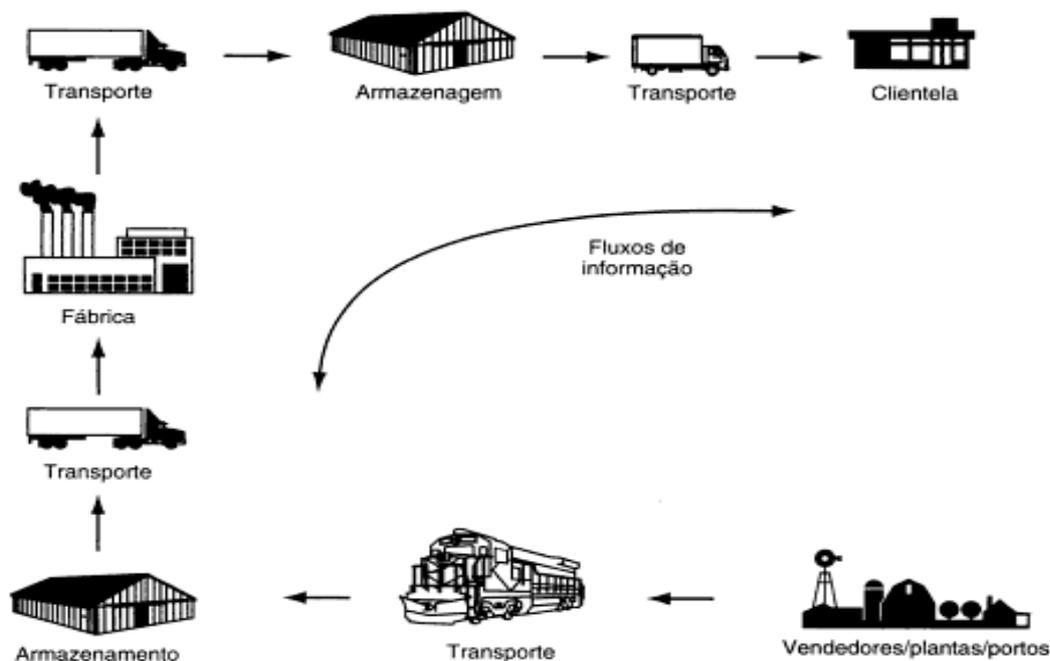
Nesta cadeia logística percebe-se que há uma interação entre elementos que são primordiais para que a produção flua com responsabilidade, tendo como finalidade a satisfação dos clientes.

3.1. A cadeia de suprimentos

Conhecer a Cadeia de Suprimentos é amplamente necessário para que a empresa possa caminhar bem, ter efetivado suas ações e assim, privilegiar a organização do estoque, da capacidade, da produção, enfim, do que é logisticamente controlado.

Segundo Ballou (2004, p.25), uma única empresa não tem condições de controlar a cadeia de suprimentos como um todo, ou seja, desde a extração da matéria prima até a chegada dos produtos nos pontos de vendas para o consumidor, apesar de ser uma prática emergente no atual mundo empresarial. Para ter maior controle sobre a cadeia de suprimentos espera-se que cada indústria integrante da cadeia, assuma seu papel de gestão sobre os canais físicos de suprimentos e distribuição, como mostra a Figura 2:

Figura 2 – A cadeia de suprimentos imediata na empresa



Fonte: Ballou (2004, p. 30).

Nota-se com a Figura 2 acima, que para um bom desempenho da cadeia de suprimentos deve haver uma eficiente gestão no transporte de matéria-prima; produtos semiacabados; e produto final, no armazenamento dessas mercadorias e no fluxo de informação. O fluxo de informações deve ser integrado, em ambos os sentidos, no fluxo de produção.

3.2. O ECR e sua relação com a cadeia de suprimentos

Atender as demandas do consumidor final a contento, contribui para que a empresa seja mais competitiva. Para isso a empresa deve planejar e controlar sua produção baseada na integração entre todos os elos pertencentes da Cadeia de Suprimentos: produção, distribuição, varejo e consumidor final.

Neste sentido, o ECR, a partir de suas estratégias e ferramentas, permite administrar as informações de toda a cadeia de forma ágil e confiável, considerando suas particularidades. Como exemplo Reis (2008) enfatiza o caso do Grupo Pão de Açúcar (RJ), que possui diferentes características e configurações entre uma unidade e outra. Para melhor atender sua demanda utiliza o ECR para se adequar às características do seguimento no mercado.

Na prática o ECR é responsável por um fluxo preciso, rápido e eficiente das informações referentes à cadeia de suprimentos. Mas afinal, na prática como o ECR pode auxiliar a Cadeia de Suprimentos? Sincronizando o fluxo de produtos, de estoques e de informações de venda (WANKE 2012).

Determinar o mix de produtos é fundamental para adequar o processo de vendas, de produção, enfim, por este processo são definidos os tipos de produtos que serão fabricados e/ou comercializados. Kotler (1998, p.37) afirma que “nenhuma empresa pode operar em todos os mercados e satisfazer a todas as necessidades. Nem pode fazer um bom trabalho dentro de um mercado muito amplo (...)”. Daí a necessidade de definir o produto e o mercado para satisfazer de forma mais ampla o consumidor em suas necessidades.

Os quatro elos da Cadeia de Suprimentos podem ser inter-relacionados utilizando o ECR, que permitirá o compartilhamento das informações reduzindo *lead times*. (WANKE, 2012). Segundo o autor, os fabricantes devem tornar suas linhas de produção mais flexíveis à variações de mix e de volume de produtos, bem como aumentar o volume de entregas ao longo do tempo, visto que o estoque na ponta (varejista) deve ser o menor possível.

Desta forma, analisando o ECR na Cadeia de Suprimentos, ressalta que adotar essa nova tecnologia de informação, melhora o desempenho da cadeia, possibilitando uma sinergia no planejamento conjunto, aumentando os níveis de serviço ao cliente e favorecendo redução de custos e de riscos, aumentando assim a vantagem competitiva.

4. Metodologia de pesquisa

Para o presente estudo utilizou-se da pesquisa bibliográfica, que para Moresi (2003, p. 10), é o estudo organizado, tomando como aporte materiais já existentes em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, materiais que são de fácil acesso a qualquer pessoa. Sua vantagem é dar a possibilidade de analisar outros tipos de pesquisa já existentes e sua desvantagem é que ela pode limitar-se a ela mesma.

Após todo o referencial bibliográfico apresentado nos capítulos anteriores, foi preciso determinar um método de pesquisa para realizar as considerações teóricas do trabalho. Como método de pesquisa ressalta-se o método dedutivo e o método indutivo.

Segundo Souza (2005, p. 47), O método dedutivo aborda no entendimento dedutivo que é aquele cujo anterior é constituído de princípios comuns, inteiramente acessíveis, obrigando-se a uma lógica “menos” comum. Deduzir é tirar como resultado é inferir, concluir. A característica da argumentação dedutiva é o silogismo, que é desenvolvido de premissas maiores e menores e uma conclusão. A seguir, Figura 3, um exemplo prático do método Dedutivo:

Figura 3 - Exemplo prático do método dedutivo

Exemplo:	
Todo homem é mortal	(premissa maior)
Pedro é homem	(premissa menor)
Logo, Pedro é mortal	(conclusão)

Fonte: Moresi (2003, p. 25)

O método indutivo, o oposto do dedutivo, que trata, para Souza (2005, p.45), a incidência na observação de fatos particulares para a declaração de suposições de maneira geral. As conclusões indutivas podem ser equivocadas, pois generalizar conclusões verdadeiras pode implicar em uma falsa conclusão, ou seja, é um entendimento que por mediação de dados particulares ou parciais satisfatoriamente enumerados pode-se entender uma verdade comum. A seguir, figura 4, um exemplo prático de indução:

Figura 4 - Exemplo prático do método indutivo

Exemplo:
Antônio é mortal.
João é mortal.
Paulo é mortal.
...
Carlos é mortal.
Ora, Antônio, João, Paulo... e Carlos são homens.
Logo, (todos) os homens são mortais.

Fonte: Moresi (2003 p, 26)

O método mais indicado para este trabalho é o método dedutivo, pois a partir da análise dos dados pesquisados e com as premissas maiores e menores do trabalho podem-se confirmar algumas expectativas e evitar conclusões equivocadas acerca da ferramenta ECR.

Após definido o método de pesquisa, analisa-se alguns casos de empresas que implantaram a ferramenta ECR em seus sistemas e a partir de análises dos resultados obtidos faz-se as conclusões finais a cerca da ferramenta, inclusive observando seus limites e possibilidades.

4.1. Análise dos casos de implantação do ECR

Reis Júnior (2001) destaca a implantação do ECR em uma empresa de varejo do Grupo Sendas, no qual a ferramenta tem permitido uma integração maior da cadeia de abastecimento, com sucesso. Percebeu com a pesquisa que há uma crescente aceitação do ECR no grupo onde todos os envolvidos na cadeia de abastecimento estão colaborando para o sucesso e aceitando as mudanças.

Como benefícios da ferramenta ECR o autor destaca: Desenvolvimento de um relacionamento mais estratégico entre as empresas, tirando o foco de negociação, volume e preço; Garantia de maior retorno nas ações promocionais, a partir de um calendário mais eficiente e adequado à

realidade do varejo e do consumidor; Aumento da satisfação do consumidor, por meio da oferta do *mix* correto de produtos, preço e facilidade de comprar; Incremento das vendas a partir da atração de novos consumidores e aumento da compra dos consumidores atuais; Aumento de rentabilidade da categoria, por meio da definição de estratégias e de papéis claros para os segmentos de produtos; Adequação do *layout* da loja e da gôndola, garantindo mais fluxo e conversão de produtos (REIS JÚNIOR, 2001).

O aumento da lucratividade do Grupo Sendas é outra vantagem do ECR. Com adequação do *layout* para melhor atendimento na loja, bem como adequação da gôndola, os produtos ficaram mais disponíveis, não havendo problemas no cumprimento das entregas. A maior disponibilidade de produtos nas lojas do varejo provocou um aumento significativo no volume de vendas.

Outro caso adquirido na pesquisa de Galhardi et al. (2006) caracteriza a aplicação do ECR no comércio varejista a partir de um estudo de caso realizado sobre a Dicico, varejista no ramo de materiais para construção. Com o objetivo de comparar o antes e depois da implantação do ECR na empresa, os autores destacam como benefícios para a empresa: redução de custos; redução de rupturas; aumento de vendas; aumento de produtividade; aumento de lucratividade; objetividade; transparência; eficiência; interação da cadeia de suprimentos; integração entre departamentos; especialização de funcionários; e melhor controle financeiro. Como limitante, os autores destacam a necessidade de maior disseminação do ECR no varejo.

No terceiro caso, uma empresa atacadista, os autores Milaneze e Batalha (2003), afirmam que além da ferramenta EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados) também foram utilizadas o gerenciamento por categorias; custeio Baseado em Atividades (ABC); Reposição Contínua de Mercadorias; EDI – Mercantil e Financeira; e Padronização. Este gerenciamento por categorias trouxe diversos benefícios à empresa atacadista: maior interação entre os membros da cadeia, motivando relações estratégicas de “ganha-ganha” estendendo os benefícios dessa interação até o consumidor final; e aumento da receita e redução de custos.

O quarto e último caso da aplicação ECR foi descrito por Lopes e Silva (2008) e busca gerar conhecimento sobre um caso de implantação desta ferramenta por uma grande empresa multinacional (rede de hipermercados) buscando mostrar o funcionamento do Centro de Distribuição no Rio de Janeiro. O passo inicial para a implantação do ECR na empresa foi atender de forma eficiente ao consumidor, apresentando qualidade e disponibilidade de

produtos nas prateleiras. E, assim, adotou, em 2007 o uso informatizado de suas operações logísticas, por meio do EDI, substituindo as informações feitas manualmente. Com a informatização os pedidos são feitos rapidamente e não esperam os fornecedores passarem na empresa.

O sistema tornou mais ágil a reposição dos produtos nas prateleiras, isso porque as informações dos estoques das lojas junto ao centro de distribuição e fornecedores ficaram integradas. Além disso, o sistema passou a fazer o cálculo de previsão de demanda (baseado no consumo da semana anterior) gerando automaticamente pedidos aos fornecedores. Assim, diversos benefícios foram percebidos, como: maior rapidez nos processos; requisição de produtos; melhor reabastecimento de lojas; resposta eficiente à sazonalidade; redução de ciclos de vida dos produtos ou lançamentos; diminuição dos custos gerados pela manutenção de estoques que, como foi demonstrado no levantamento dos dados, passou a ser mínimo devido às políticas adotadas; e melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Diante dos quatro casos apresentados, pode-se chegar às seguintes considerações sobre os benefícios trazidos pela implantação do ECR (Tabela 1).

Tabela 1 - Resultados de implantação do ECR

Empresa	Autoria do estudo	Benefícios
Grupo Sendas	Reis Júnior (2001)	Maior integração da cadeia de suprimentos; Maior retorno nas ações promocionais; Maior Satisfação do consumidor final; Aumento de vendas; Aumento de lucratividade; Adequação do layout; Mais fluxo na reposição; Agilidade na conversão de produtos.
Varejo de matérias para construção: Decico	Galhardi et al. (2006)	Maior integração da cadeia de suprimentos; Redução de custos; Aumento de vendas; Aumento de produtividade;

		Aumento de lucratividade; Objetividade; Transparência; Interação entre departamentos; Especialização de funcionários; Melhor controle financeiro.
Empresa Atacadista	Milaneze e Batalha (2003)	Maior integração da cadeia de suprimentos; Aumento de lucratividade; Redução de custos; Maior Satisfação do consumidor final.
Empresa multinacional	Lopes e Silva (2008)	Maior integração da cadeia de suprimentos; Agilidade na requisição de produtos; Mais fluxo na reposição; Resposta eficiente à sazonalidade; Redução do tempo de lançamento dos produtos; Redução dos custos.

Fonte: Os autores

Com relação às variáveis de benefícios comuns destaca-se a incidência, em todos os casos, de uma maior integração da cadeia de suprimentos, ou seja, melhor relacionamento entre todos os integrantes da cadeia de suprimentos devido à interação de informações de modo mais eficiente e eficaz. O resultado dessa integração é verificado com o aumento dos índices de agilidade na requisição, conversão e reposição de produtos.

Outra variável de destaque é a satisfação dos consumidores, apontada por dois dos quatro casos analisados. Esta satisfação é sentida pela redução dos custos e aumento da confiabilidade da entrega dos produtos.

A redução dos custos aparece na maioria dos casos, apontada pela diminuição dos custos de manutenção de estoques e aumento no giro de vendas, impactando na maioria dos casos no aumento na lucratividade.

Em alguns casos pesquisados, percebe-se um aumento das vendas, relacionado a uma redução do tempo de lançamento de novos produtos, melhor gestão da sazonalidade e estratégias promocionais.

Foi possível perceber melhorias internas nas empresas a partir da utilização do ECR, nos seguintes aspectos: aumento da interação entre os departamentos; aumento da transparência e objetividade; adequação de layout; aumento da especialização dos funcionários; aumento de produtividade; e possibilidade de melhor controle financeiro.

Nos casos analisados, trata-se de grandes empresas e, portanto, alguns dos problemas intrínsecos à ferramenta acabaram sendo maquiados. Como principal deles pode-se destacar a infraestrutura das empresas, que dispunham de tecnologia suficiente, material humano disponível e recursos financeiros suficientes, corroborando para o sucesso da ferramenta. Tal infraestrutura, que normalmente falta a pequenas empresas, dificulta o resultado positivo da implantação da ferramenta nas mesmas.

5. Considerações finais

Este artigo apresentou uma análise de quatro estudos sobre o ECR, na qual foi possível localizar redução de custos e agilidade na cadeia de suprimentos das empresas. O ECR baseia-se na integração e reunião de esforços da Indústria, Fornecedor e Varejo para aprimorar relações comerciais e estudar novos formatos para otimizar e organizar melhor a Cadeia de Suprimentos, visando a satisfação do consumidor final.

As indústrias multinacionais foram pioneiras na introdução das estratégias do ECR, que tem sido visto no cenário empresarial atual como uma estratégia de gestão que envolve conceitos e eficiência de negócios, reduz custos e estoques, tendo também ganho em eficiência nas operações ao longo da cadeia logística.

A partir dos estudos realizados sobre a Cadeia de Suprimentos, verificou-se sua importância para as empresas e que em conjunto com o ECR pode influenciar nos resultados da mesma, quando se trata de acompanhamento de mercado, mais precisamente, na administração de produção.

Como pode ser observado no decorrer dos estudos, o ECR pode garantir à empresa uma forte aliança entre indústria e varejo buscando melhorar a capacidade produtiva e, ao mesmo

tempo, aprimorar relações. Essa realidade é vista pelos autores como uma parceria de sucesso, objetivando equilíbrio da evolução tecnológica, redução de custos e melhoria na qualidade de serviço.

O ECR é uma estratégia, uma nova tecnologia, pela qual, varejistas, distribuidores e fabricantes (indústrias) trabalham em parceria tendo foco na eficiência da cadeia de abastecimento. Com isso, o resultado esperado é a eliminação de custos, criação de reposição eficiente de produtos, baseados na demanda dos consumidores.

No entanto, percebeu-se que para realizar o ECR a empresa deve agir com cautela. Deve ter em mente o momento certo, verificar o que foi planejado, e se há efetivo controle, bem como se a empresa pode se preparar para a realização da integração.

O ECR busca prover a efetivação entre a qualidade de serviços e a qualidade dos produtos, com foco direcionado a fortalecer as ações diárias relacionadas a Cadeia de Suprimentos. No entanto, mesmo o ECR enfatizando no consumidor final, como elemento de prioridade a ser atingido, percebe-se que muitos ainda utilizam essa inovação focando redução de custos.

As maiores vantagens do ECR são direcionadas ao ganho em eficácia na reposição de produtos, o que possibilita a redução de custos, com estoques devidamente abastecidos e satisfação dos clientes.

Dificuldades ainda existem, pois muitas empresas mostram-se resistentes na implantação dessa estratégia. As maiores dificuldades percebidas para a implantação do ECR são: falta de liderança capaz de conduzir a implantação dessa ferramenta; resistência à mudança; falta de confiança; aspectos tecnológicos e dificuldades em focar o consumidor; e ausência de disseminação do tema no varejo. Além disso, o relacionamento existente na cadeia ainda foca nos interesses individuais da empresa, e a satisfação do cliente é uma consequência da eficiência das operações realizadas.

7. Referências

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BARBOSA, Alexandre Portela. **Outsourcing**. Publicação em: 9 jan. 2008. Disponível em: <<http://www.comunidadevencer.com.br/blog.aspx?bid=3433>> Acesso em: 14 de maio 2012.

GALHARDI, Antônio Cesar. et. al. **Caracterização do emprego do Efficient Consumer Response – ECR, no varejo de materiais para construção: Um estudo de caso da Dicico**.

GHISI, Flavia Angeli ; SILVA, Andrea Lago da . ECR em médios varejistas: aplicabilidade de indicadores de desempenho. In: **XXV Encontro da ANPAD**, 25, Campinas, Anais, 2001.

_____. Implantação do *Efficient Consumer Research* (ECR): um estudo multicaso com Indústrias, Atacadistas e Varejistas. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, p. 111-132, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LOPES, H. V. S. et al. **ECR**: Uma Análise da Aplicação da Resposta Rápida. 2008. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2458.pdf. Acesso em: 15 set. 2012.

MELLO, Marcos Maria de. **Tecnologias e sistema de comunicação**. Disponível em: < <http://www.sc.estacio.br/revistas/papirus/011.doc>>. Acesso em 12 jan. 2012.

MILANEZE, K.L.N.; BATALHA, M.O. **A aplicação da ferramenta de gerenciamento por categorias em uma empresa de atacado**. **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto**, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2003_TR0707_0115.pdf. Acesso em: 15 set. 2012.

MORESI Eduardo. Metodologia de pesquisa. **Mestrado em** (gestão do conhecimento e tecnologia da informação). 2003. Universidade católica de Brasília. Brasília.

MUNHOZ, Carlos Eduardo Machado. **A tecnologia e a pequena empresa**: aproveitar os benefícios da TI com baixos custos e altos ganhos. (2004) Disponível em: < [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/979CCC7E563C39C003256EA0005C3450/\\$File/NT00059932.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/979CCC7E563C39C003256EA0005C3450/$File/NT00059932.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2012.

REIS JÚNIOR, J. P. dos. O movimento E.C.R: sua crescente presença dentro do grupo sendas. **Mestrado em** (Em Administração). 2001. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/39734586_O_Movimento_E.C.R._Sua_Crescente_Presena_dentro_do_Grupo_Sendas. Acesso em: 18 set. 2012.

REIS, Manuel de Andrade e Silva. **O ECR na relação fornecedor X atacadista**. Publicado em: jul. 2008. Disponível em: < <http://www.easp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/Rel072008.pdf>> Acesso em: 14 ago. 2012.

SOUZA, A. G. Ivone. Uma análise das abordagens epistemológicas e metodológicas da pesquisa contábil no programa de mestrado multiinstitucional em ciências contábeis. **Mestrado em** (Ciências contábeis). Universidade de Brasília. Universidade federal da Paraíba. Universidade federal do Pernambuco. Universidade federal do Rio Grande do Norte. 2005. Recife.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

WANKE, Peter. **Efficient Consumer Response (ECR)**: A Logística de Suprimentos Just-in-Time Aplicada ao Varejo. Disponível em: < <http://www.kuehne.com.br/artigos/ECR.doc>>. Acesso em: 15 ago. 2012.