

## **A Busca de Eficiência nas Cadeias de Suprimento de Produtos de Consumo: uma Perspectiva Alternativa**

Autoria: Eliane Pereira Zamith Brito, Luiz Artur Ledur Brito

### **Resumo**

A busca de eficiência nas cadeias de suprimento tem, com frequência se focado nos aspectos de otimização logística da cadeia, explorando as possibilidades de cooperação entre os membros da mesma. Movimentos liderados por consultorias como o ECR (Efficient Consumer Response) desenvolveram-se com este foco, mas já provocam desapontamento com os resultados reais alcançados. O presente trabalho questiona a propriedade deste foco e sugere outro. Foram estudadas quinze cadeias de suprimento completas de produtos de consumo na Grã-Bretanha para cinco produtos diferentes comparando marcas líderes e marcas próprias com preços ao consumidor significativamente menores. Os dados referem-se ao período de 1995-1997, mas devido a sua natureza de confidencialidade só agora podem ser divulgados. A estrutura de custo detalhada destas cadeias é apresentada e a análise indica que o maior potencial de redução de custos não está na logística, mas sim numa reconcepção das estruturas internas dos membros e da exploração de diferentes modelos de governança da cadeia.

### **Introdução**

Quando pode-se dizer que uma cadeia de suprimentos é eficiente? Ou eficaz? Voltando às clássicas definições de eficácia e eficiência, uma cadeia eficaz seria aquela que atinge o seu objetivo fundamental e o conceito de eficiência refere-se à relação entre recursos utilizados e resultados alcançados. No caso de um produto de consumo, o consumidor final é o elo final da cadeia que tem como outros elementos o varejista, um possível intermediário atacadista e o fabricante. O conceito poderia incluir ainda os fornecedores deste fabricante. A eficácia seria a medida em que a cadeia efetivamente leva o produto ao consumidor, ou seja o atendimento ao velho *cliché* do marketing quanto à distribuição: o produto certo no lugar e momento certos e na condição correta. A eficiência significa usar a menor quantidade de recursos para o mesmo objetivo, sob o ponto de vista do consumidor o preço pode ser tomado como uma medida de eficiência já que ele é uma quantificação monetária do valor da última transação desta cadeia. Se produtos equivalentes chegam ao consumidor final em condição equivalente e preços diferentes, as cadeias de suprimento têm eficiências diferentes.

Uma das características mais distintivas do mercado de produtos de consumo na Grã-Bretanha é a extensão e o sucesso comercial das marcas próprias dos varejistas. Estes produtos tiveram uma grande evolução nos últimos 25 anos e deixaram de ser os produtos de baixo preço e menor qualidade para passarem a desafiar as marcas nacionais como iguais (BURT, 2000). Em 1995, o volume de vendas de marcas próprias chegou a representar 37,6% do total de vendas de produtos de um painel dos principais varejistas, atingindo 53,4% e 45,2% do total de vendas do Sainsbury e Tesco, respectivamente, os dois maiores varejistas (ibid). A idéia é oferecer um produto de alta qualidade por um preço menor, não obrigando o consumidor a fazer um *trade-off* (CORSTJENS; LAL, 2000). Embora liderado pela Grã-Bretanha o fenômeno teve evolução similar, mas em menor grau nos outros países europeus, em especial a Holanda, Alemanha e França (KAHN; McALISTER, 1997, p. 43).

Se considerarmos o conceito amplo de cadeia de suprimentos, tomando consumidor como elo final da mesma, a cadeia de suprimentos constituída pela marca própria apresenta uma eficiência muito superior à da marca nacional, se assumirmos que os produtos apresentam uma relativa equivalência como no caso da Grã-Bretanha. A diferença observada não é pequena. Nos produtos analisados neste trabalho, as marcas líderes eram vendidas a preços 24% a 127% maiores do que os produtos de marca própria mais baratos.

A observação deste fenômeno foi a motivação básica desta pesquisa. Foi desenvolvida uma análise detalhada das cadeias de suprimento para marcas próprias e marcas nacionais de cinco produtos de consumo no mercado da Grã-Bretanha. Esta análise permitiu decompor, de forma comparada, os custos de cada elemento da cadeia e identificar as principais causas das diferenças em eficiência. Os produtos analisados foram margarina, maionese, cereal tipo *corn flakes*, biscoito cream craker e detergente líquido. O resultado evidenciou que as diferenças não estavam nem nos custos diretos dos fabricantes (o que seria esperado já que as qualidades intrínsecas dos produtos eram equivalentes), nem nas possíveis vantagens de maior integração logística da cadeia, mas sim nos menores custos indiretos e simplicidade de estrutura dos fabricantes. Na Grã-Bretanha, todo um segmento industrial específico desenvolveu-se, destinado à produção de marcas próprias, com estrutura enxuta e focada.

Apesar do conceito de ECR (Efficient Consumer Response) ser mais amplo, a maior parte das iniciativas focou-se, de alguma forma, na integração e otimização logística entre os vários membros da cadeia. Mesmo que seja possível encontrar aí economias relevantes a nível agregado, ou reduções percentuais significativas do custo logístico, existem outras possibilidades de buscar-se ganhos de eficiência muito maiores e mais relevantes com uma outra configuração de cadeia de suprimento. Uma situação similar ocorre com os livros-texto de sobre cadeias de suprimento. Apesar de uma definição ampla do conceito, o conteúdo detalhado foca-se sobre o tema logístico. Estes movimentos não estão atuando nos pontos de maior potencial de economia. A análise detalhada das cadeias de suprimento acima mencionadas indicou que o potencial de economias disponível nas interfaces entre os elos da cadeia ou capturáveis pela cooperação dos membros não eram tão relevantes e, no máximo, poderiam atingir alguns pontos percentuais do preço final, enquanto as diferenças entre as estruturas de custos indiretos dos diferentes tipos de fabricantes atingem valores de uma ordem de grandeza superior. Fabricantes e varejistas deveriam concentrar-se no princípio de “*economizing*” proposto por Williamson (1991) buscando configurações de cadeia de suprimentos radicalmente diferentes em vez de dispersar esforços em áreas onde o potencial de benefícios é limitado sob a perspectiva da cadeia como um todo.

Estes resultados podem ter implicação relevante para a situação do mercado brasileiro onde a consolidação do varejo está em andamento e a marca própria ainda é incipiente. O crescimento recente de marcas alternativas, sendo oferecidas a preços significativamente inferiores aos preços das marcas líderes pode ser uma manifestação dos mesmos fundamentos observados no mercado da Grã-Bretanha com uma outra configuração de cadeia. O presente trabalho pretende oferecer uma perspectiva alternativa para a busca do objetivo comum: a eficiência da cadeia de suprimento.

O presente trabalho é parte de um projeto mais amplo de pesquisa que abordou outros aspectos relacionados à questão acima desenvolvida, cobrindo uma avaliação da qualidade intrínseca dos produtos analisados com pesquisa quantitativa com consumidores ingleses, uma análise de rentabilidade e eficiência dos diferentes formatos de varejo envolvidos no processo e uma análise preliminar de cadeias de suprimento brasileiras para o mesmo tipo de produtos. Os dados primários aqui apresentados foram obtidos de uma variedade de fontes da indústria e do varejo no período 1995-1997 que, por acordos de confidencialidade, só agora podem ser divulgados.

## **Revisando o gerenciamento da cadeia de suprimentos**

O gerenciamento do fluxo de bens sofreu mudanças ao longo das últimas quatro décadas. O processo de tornar os bens disponíveis para o consumo tornou-se mais complexo e seu gerenciamento passou a ser imperativo para atingir um nível adequado de desempenho. Ao

longo do tempo, a ênfase dada para gerenciamento do fluxo físico dos bens foi sendo alterada e quatro fases distintas desse processo de evolução podem ser identificadas.

A primeira dessas fases tem foco no transporte dos bens acabados da fábrica ou depósito do fabricante para o depósito do distribuidor. Esta atividade era entendida como uma função isolada das demais na empresa e de importância secundária para o desempenho mercadológico do fabricante. O desempenho da área de transporte era medido pelo custo por tonelada transportada ou medida similar (CHRISTOPHER, 1985, p.34).

Na fase seguinte, a preocupação passou para o gerenciamento integrado das funções da distribuição física. Essa mudança de foco ocorreu no final da década de 60 e em consequência da crescente preocupação com a satisfação do consumidor (MAGEE, 1967; McKINNON, 1989; DAVIES, 1993). Nessa fase, a manutenção de estoques é vista como crítica para a oferta de um nível elevado de serviço, desconsiderando, muitas vezes, o impacto no custo que tal política acarreta (MAGEE, 1967). A ênfase continuava no fluxo de produtos acabados (McKINNON, 1989). Magee (1967) antecipou que a mudança de ênfase poderia ocasionar conflitos internos na empresa e sugeriu que alterações na estrutura teriam que ser implementadas para que o novo conceito de atendimento ao cliente pudesse ser explorado. Esse foi um primeiro indício de que a função estava começando a interferir com outras áreas da empresa.

O gerenciamento da logística foi a tônica do momento seguinte, mudança essa que foi impulsionada pelo maior uso de tecnologia de informação e maior custo do capital investido em estoques. A otimização do uso dos recursos, a redução do potencial de conflito entre áreas da empresa e a possibilidade de promover uma melhor ligação entre a organização e seus clientes, motivaram essa nova mudança. Esse novo posicionamento afetou uma série de dimensões do desempenho da empresa, incluindo custo, qualidade serviço (SHARMAN, 1993; ELLRAM; COOPER, 1990; DIEDERICH, 1993). A ideia de serviço a qualquer custo é substituída por um cálculo do risco de perder vendas a diferentes níveis de estoque (McKINNON, 1989; SHARMAN, 1984).

Do ponto de vista do cliente, o desempenho da logística pode ser mensurado pela confiabilidade da entrega e pelo tempo de resposta do fornecedor. Internamente, a avaliação é feita não só pelo nível de serviço oferecido ao cliente, mas também pelo custo incorrido para oferecer tal nível de serviço (CHRISTOPHER, 1985). Essa nova forma de trabalhar suscitou o uso de informação mais acurada e disponível com maior frequência, levando à necessidade de troca sistemática de informações entre cliente e fornecedor.

Foi nesse contexto que na segunda metade da década de 80 o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos ganhou importância. As empresas líderes começaram a provocar uma maior integração dos agentes econômicos presentes nas suas cadeias de suprimentos. A ideia é analisar o conjunto das empresas necessárias para tornar um bem disponível para o consumidor final, desde a matéria-prima e passando pelo produtor, como se configurassem uma única organização. O objetivo dessa integração é a busca de uma maior eficiência e eficácia no processo de tornar o produto disponível para o consumidor final num ambiente complexo e de incertezas (KOPCZAK; JOHNSON, 2003; ELLRAM; COOPER, 1990; CASPER, 1996). Nesse sentido, Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003, p. 27) definem gerenciamento da cadeia de suprimentos como:

A gestão de cadeias de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a **minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo que atinge o nível de serviço desejado** (grifo nosso).

Apesar desta definição ampla, o conteúdo do restante da obra foca-se fundamentalmente nos aspectos logísticos, a exemplo da maioria dos livros texto da área.

As melhorias em tecnologia da informação, as novas técnicas contabilização de custos e de medidas de desempenho financeiro somadas às iniciativas industriais contribuíram para avanço da filosofia de gerenciamento da cadeia de suprimentos (HANDFIELD; NICHOLS Jr, 1999, p.16; KOPCZAK; JOHNSON, 2003). A evolução da integração, no entanto depende da confiabilidade e competências dos parceiros da cadeia (HANDFIELD; NICHOLS Jr, 1999, p.83).

A aplicação do conceito para setores específicos foi imediata. No entanto, as iniciativas relacionadas com o gerenciamento da cadeia de suprimentos do setor de mercearia, que ficou conhecido como *Efficient Consumer Response* (ECR), parece não estar trazendo os benefícios estimados. O movimento projetou economias iniciais da ordem de 10,8% sendo que os maiores componentes deste total viriam das iniciativas de reposição eficiente (*Efficient Replenishment*) e da promoção eficiente (*Efficient Promotion*), ambas muito ligadas à ações na área logística (KAHN; McALISTER, 1997, p. 66). Vários autores relatam esse desapontamento com a materialidade dos benefícios do movimento (BROWN; BUKOVINSKY, 2001; KOPCZAK; JOHNSON, 2003; KNILL, 1997; KOTZAB, 1999; RYAN, 1997; SHERMAN, 1994; WHIPPLE; FRANKEL; ANSELM, 1999).

As dificuldades encontradas no processo de integração da cadeia estão relacionadas racionalização dos processos dentro das empresas e entre as empresas. Davies (1992) e Stevens (1989) colocam que os membros da cadeia de suprimentos têm que garantir que as atividades relevantes na cadeia sejam organizadas adequadamente, de maneira a garantir o continuado e balanceado fluxo de bens e um alto nível de serviço aos clientes. Isso significa que a cadeia de suprimentos não irá desperdiçar nenhum recurso devido ao gerenciamento inadequado ou a falta de informação oportuna (VOKURKA; ZANK; LUND III, 2002). Vokurka, Zank e Lund III (2002) colocam ainda que as empresas pertencentes a uma cadeia de suprimentos deveriam trabalhar de forma seqüencial, mas com esforços que se somassem no sentido de garantir qualidade, agilidade, flexibilidade, dependência e eficiência em custo. Pelton, Strutton e Lumpkin (1997, p. 299) observam que as empresas deveriam competir como membros de sistemas completos, ao invés de se verem como organizações isoladas. A suposição necessária para que uma cadeia de suprimento consiga trabalhar de forma integrada é o abandono das práticas que levam à competição entre os membros da cadeia.

Whipple, Frankel e Anselmi (1999) acreditam que a falta de integração ao longo da cadeia não tem permitido que os ganhos planejados se realizem. Os autores colocam que uma condição central para atingir os benefícios da integração é estabelecer uma relação mais próxima entre os membros da cadeia. A parceria encorajaria o modelo híbrido-integrativo de governança ao longo da cadeia, que incorpora a principal força da integração vertical (controle) com a principal força do modelo baseado no mercado.

## **Metodologia**

Como foi colocado na introdução, o objetivo desse estudo está relacionado com a questão da eficiência das cadeias de suprimentos. Em paralelo à eficiência, está a discussão da eficácia. No entanto, estudos anteriores endereçaram essa questão e mostraram evidências de que as cadeias de suprimentos para categorias de produto semelhantes às selecionadas para o presente estudo, na Grã-Bretanha, já atingiram elevados níveis de eficácia, ou seja, níveis próximos do 100 por cento de distribuição numérica. Considerando o nível de penetração de mercado dos produtos analisados, pode-se considerar que a distribuição é eficaz (DAVIES; BRITO, 1996). Portanto, o foco do presente estudo está na eficiência das cadeias de suprimento e limitado ao setor de mercearia.

O presente estudo tem caráter descritivo, pois a partir da análise detalhada de 15 cadeias de suprimentos procura medir os direcionadores da eficiência das cadeias de suprimento de mercearia na Grã-Bretanha.

A pesquisa de campo levantou dados primários e secundários de uma maneira sistematizada para que os resultados fossem comparáveis entre si. Como os diversos varejistas e distribuidores usam métodos diferentes de alocação de custos, por isso um protocolo de pesquisa foi elaborado para essa coleta de dados. O ponto de partida foi o preço de venda para o consumidor final. O preço no varejo para os produtos analisados foi obtido ao nível do varejo individual mês a mês, ao longo do ano das empresas de auditoria de mercado A/C Nielsen e Taylor Nelson AGB. Os dados de preço de transferência do bem de um elo para outro na cadeia foram obtidos pelo fabricante ou fornecedor, considerando a cadeia específica em análise. Os custos adicionados em cada elo da cadeia foram obtidos nos respectivos níveis da cadeia.

A maior parte dos dados foi obtida por entrevistas não estruturadas, seguindo roteiro definido no protocolo de pesquisa, com gerentes e diretores das empresas produtoras e varejistas, muitas vezes, tendo como garantia que os dados não seriam divulgados para o público em geral, num período de cinco anos. O protocolo previa que os suportes financeiros recebidos pelos varejistas, tais como bonificações e verbas promocionais, não seriam incluídos na determinação dos preços de transferência entre produtor e varejista. Portanto, tais verbas foram tratadas como parte dos custos de marketing dos fornecedores. Dados sobre depreciação foram obtidos do balanço publicado das empresas. Os custos de oportunidade relacionados com estoques foram calculados usando-se a taxa corrente de juros do mercado.

Para atingir o objetivo proposto, foram selecionadas cinco categorias de produto. As categorias selecionadas para análise foram: margarinas; cereais matinais; maionese; biscoitos; e detergentes. Esses produtos respondiam por mais de 10 por cento do total das vendas de produtos de mercearia. Dentro dessas categorias foram selecionados cinco produtos específicos para análise que são: margarina; *cornflakes*; maionese; *cream cracker*; e detergente para lavar louça. A escolha dos produtos levou em consideração a tecnologia de produção, a penetração de mercado do produto, a possibilidade de se conseguir dados necessários para a análise e o poder das marcas líderes na categoria.

Os dados refletem a situação de mercado do ano de 1996 e sempre que possível foram confirmados por uma fonte alternativa, tais como fornecedores de matérias-primas, embalagens, concorrentes, entre outros.

Como comentado anteriormente, este trabalho foi parte de um projeto de pesquisa mais amplo que envolveu outros aspectos da questão. Uma etapa relevante, não desenvolvida aqui por limitações de espaço, refere-se ao teste cego com consumidores para avaliação da qualidade intrínseca dos produtos. O teste envolveu 200 consumidores e a técnica de *conjoint analysis*, tendo como conclusão que não havia diferenças significativas na qualidade intrínseca dos produtos na percepção dos consumidores quando o fator marca não estava presente na decisão.

## **Resultados e discussão**

### *Margarina*

O mercado de margarinas na Grã-Bretanha é parte de um segmento maior chamado de “*yellow fats*”, que inclui manteiga, e correspondia a £819 milhões e 500 mil toneladas, em 1993. A margarina poli-insaturada, que foi objeto de estudo, representava um mercado de £190 milhões e 135 mil toneladas no mesmo ano (EIU RETAIL BUSINESS, 1994a). Este segmento tinha um líder claro com cerca de 50% de participação de mercado e uma segunda marca com cerca de 16-17% de participação. As marcas próprias representavam 18% do

segmento, todos estes dados expressos em valor (EUROMONITOR, 1995a). A margarina poli-insaturada não é o produto mais básico da categoria em termos tecnológicos devido às restrições de formulação quanto à composição das gorduras utilizadas.

Três alternativas de cadeia de suprimento foram analisadas. A cadeia de suprimento da marca líder, a cadeia da segunda marca e a cadeia da marca própria do principal varejista. Os dados são apresentados na tabela 1.

**Tabela 1 - Estruturas de custo das cadeias de suprimento – margarinas poli-insaturadas**

	Marca líder		Segunda marca		Marca própria do principal varejista	
	(£/t)	(%)	(£/t)	(%)	(£/t)	(%)
Matéria prima	382,2	2,82	390,6	21,9	390,6	40,0
Ingredientes	15,0	0,9	15,0	0,8	15,0	1,5
Embalagem	284,0	16,9	245,0	13,8	206,0	21,0
Mão de obra	164,2	9,8	167,8	9,4	42,1	4,3
Custos variáveis de fabricação	8,0	0,5	8,0	0,4	8,0	0,8
Depreciação	33,4	2,0	34,8	2,0	10,7	1,1
Estocagem	42,1	2,5	43,8	2,5	23,9	2,4
Custo financeiro do capital de giro	2,9	0,2	18,1	1,0	5,8	0,6
Transporte	25,0	1,5	25,0	1,4	15,0	1,5
Propaganda	103,6	6,2	167,0	9,4	0,0	0,0
Outros custos	477,5	28,3	225,8	12,7	87,3	8,9
Lucro antes dos impostos do fabricante	15,5	0,9	170,8	9,6	20,6	2,1
Contribuição bruta do varejista	126,6	7,5	268,3	15,1	155,0	15,8
Preço final ao consumidor	1680,0	100,0	1780,0	100,0	980,0	100,0

**Fonte: estimativas dos autores a partir de diversas fontes diretas e indiretas.**

Os preços finais ao consumidor apresentaram uma grande variação. A marca líder teve um preço 71% superior ao da marca própria e a segunda marca quase 82% a mais.

As três cadeias de suprimento apresentaram custos básicos (matérias primas, ingredientes e embalagem similares) variando entre 612 a 681 £/t. A principal diferença não estava pois na composição do produto o que seria esperado se assumimos que a qualidade e características intrínsecas dos produtos são semelhantes. Os outros custos de manufatura, compostos por mão de obra, custos variáveis de fabricação e depreciação apresentaram uma diferença favorável à cadeia da marca própria. Totalizaram £205,6/t para a marca líder, £210,6/t para a segunda marca e £6,2/t para a marca própria. As visitas feitas às instalações dos fabricantes ajudaram a entender esta diferença, à primeira vista, paradoxal. As estruturas industriais eram fundamentalmente diferentes. Os fabricantes de marcas próprias tinham unidades enxutas, totalmente focadas e dedicadas às suas operações com praticamente ausência de estruturas indiretas de produção e administrativas. Os salários pagos pelas empresas da marca líder e segunda marca eram 60% e 40% mais altos respectivamente do que os pagos pelo fabricante de marca própria. As escalas de produção não eram, contudo, fundamentalmente diferentes. Os custos logísticos, compreendendo transporte, estocagem e custo financeiro do capital de giro foram pequenos frente ao valor final do produto: £70,0/t para a marca líder, £86,9/t para a segunda marca e £29,7/t para a marca própria. As diferenças são proporcionalmente grandes e, para alguém com a visão apenas do componente logístico,

muito relevantes. Colocadas, contudo, em perspectiva da cadeia como um todo estas diferenças perdem importância frente aos demais aspectos. As despesas com propaganda foram inexistentes na marca própria e atingiram £103,6/t na marca líder e £167,0/t na segunda marca refletindo o ganho de escala da primeira. Os outros custos, representando os custos administrativos e alocados das empresas foram, juntamente com os custos de produção, a grande fonte de diferença entre os produtos de marca e a marca própria. Atingiram £477,5/t na cadeia da marca líder, £ 225,8/t na cadeia da segunda marca e apenas £ 87,3/t na cadeia da marca própria. Note-se que a diferença entre a marca líder e a marca própria é de £390,2/t , 5,5 vezes o custo logístico total da cadeia da marca líder e quase 40% do preço final ao consumidor da marca própria. O fabricante da segunda marca conseguiu um lucro antes dos impostos de £ 170,8/t enquanto que o pior lucro ficou com o fabricante da marca líder e o fabricante da marca própria conseguiu um lucro por tonelada algo superior a este último. Para o varejista a marca menos lucrativa também foi a marca líder, sendo a segunda marca muito mais interessante.

#### *Cereais matinais tipo corn flakes*

Os consumidores britânicos têm uma das mais altas taxas de consumo per capita de cereais matinais do mundo, atingindo cerca de sete quilos por ano (MARKET RESEARCH GB, 1996; WHICH?, 1996). O mercado total era de £ 1,05 bilhões em 1995 representando 414 mil toneladas sendo os do tipo *corn flakes* cerca de 25% deste total (MARKET RESEARCH GB, 1996). O segmento de *corn flakes* tinha uma marca líder absoluta com cerca de 43-44% do mercado total em valor. A segunda e terceira marca tinham 9% e 8% de participação respectivamente e os produtos de marca própria representavam 26%. Apenas o líder fazia propaganda e sua maior ameaça era representada pelas marcas próprias.

Novamente, três cadeias de suprimento concorrentes foram analisadas: a da marca líder, a da marca própria do principal varejista e a marca própria de um varejista de desconto. Os dados detalhados são apresentados na tabela 2.

**Tabela 2 - Estruturas de custo das cadeias de suprimento - cereais matinais tipo *corn flakes***

	Marca líder		Marca própria do principal varejista		Marca própria do varejista de desconto	
	(£/t)	(%)	(£/t)	(%)	(£/t)	(%)
Matéria prima	352,5	17,3	244,4	13,7	244,4	15,5
Ingredientes	70,6	3,5	70,6	4,0	70,6	4,5
Embalagem	270,5	13,2	270,5	15,2	270,5	17,1
Mão de obra	225,6	11,1	186,7	10,5	186,7	11,8
Energia	51,4	2,5	51,4	2,9	51,4	3,2
Depreciação	101,6	5,0	39,7	2,2	39,7	2,5
Estocagem	58,9	2,9	36,0	2,0	36,0	2,3
Custo financeiro do capital de giro	10,2	0,5	6,2	0,4	6,2	0,4
Transporte	90,0	4,4	60,0	3,4	60,0	3,8
Propaganda	191,0	9,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Outros custos	286,6	14,0	199,9	11,2	199,9	12,6
Lucro antes dos impostos do fabricante	323,1	15,8	76,6	4,3	76,6	4,9
Contribuição bruta do varejista	8,0	0,4	538,0	30,2	338,0	21,4
Preço final ao consumidor	2040,0	100,0	1780,0	100,0	1580,0	100,0

**Fonte: estimativas dos autores a partir de diversas fontes diretas e indiretas.**

A marca líder era vendida a um preço 29% superior ao da marca própria do varejista de desconto e quase 15% acima da marca própria do principal varejista.

O processo de fabricação dos três produtos era o mesmo, mas a marca líder usava um tipo de matéria prima de maior custo com a justificativa de que isto daria ao produto uma melhor aparência em termos de cor e tamanho. Observou-se, por isso, alguma diferença nos custos básicos do produto, sendo a matéria prima paga pelo fabricante da marca líder £ 352,5/t contra £ 244,4/t para as duas cadeias de marca própria. A exemplo do caso de margarinas, nos custos diretos de produção também existe uma diferença favorável às cadeias de marca própria. Os custos de produção (soma de mão de obra, energia e depreciação) foram de £378,6/t para a marca líder e £277,8/t para as duas cadeias de marca própria. No caso da mão de obra, o fabricante da marca líder praticava salários médios 60% acima do fabricante da marca própria. Esta diferença era atenuada por uma produtividade maior, mas, ainda assim, o custo total de mão de obra era superior na cadeia da marca líder. Os custos logísticos totais foram de £159,1/t para a marca líder e £102,2/t para as cadeias de marca própria. Novamente as diferenças são importantes se apenas a dimensão logística é analisada, mas perdem parte desta relevância frente às demais diferenças nos outros componentes da cadeia. Enquanto que a marca líder permitia ao seu fabricante um lucro razoável o varejista tinha uma contribuição bruta muito superior nas cadeias de marca própria. A venda da marca líder é, neste caso, para o varejista, provavelmente apenas uma necessidade mercadológica de atração de clientes e não uma contribuição à rentabilidade de seu negócio.

### *Maionese*

Maionese faz parte de um mercado definido como acompanhamentos para saladas que teve, em 1993, um valor de £ 87 milhões e 115 mil toneladas. Maionese responde por pouco menos da metade deste mercado em valor e 43 mil toneladas (EIU RETAIL BUSINESS, 1994b). A demanda do produto é influenciada pelo clima, sendo o pico de consumo no verão. O mercado era dominado por uma marca líder com 56% de participação, em 1994. A segunda marca tinha apenas 5% de participação de mercado e as marcas próprias respondiam por 31% do mercado (dados em valor, MARKET INTELLIGENCE, 1995a).

Três cadeias de suprimento foram novamente analisadas, uma da marca líder e duas de marcas próprias. Os dados detalhados são apresentados na tabela 3. Uma grande dispersão de preços finais foi observada. Tomando-se a cadeia de suprimentos com menor preço final ao consumidor com índice 100, a marca própria do varejista de desconto, a marca líder teve um preço final 226,8 e a marca própria do principal varejista 117,2.

**Tabela 3 - Estrutura de custos da cadeia de suprimento - maionese**

	Marca líder		Marca própria do principal varejista		Marca própria do varejista de desconto	
	(£/t)	(%)	(£/t)	(%)	(£/t)	(%)
Matéria prima	387,6	13,3	417,6	27,7	396,1	30,8
Ingredientes	183,0	6,3	159,0	10,6	144,0	11,2
Embalagem	361,0	12,4	349,0	23,2	347,0	27,0
Mão de obra	336,5	11,5	177,8	11,8	172,6	13,4
Custos variáveis de fabricação	11,0	0,4	11,0	0,7	11,0	0,9
Depreciação	88,4	3,0	50,0	3,3	48,6	3,8
Estocagem	82,7	2,8	38,2	2,5	37,1	2,9
Custo financeiro do capital de giro	34,2	1,2	13,2	0,9	12,8	1,0
Transporte	54,0	1,9	36,0	2,4	36,0	2,8
Propaganda	143,0	4,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Outros custos	1079,4	37,0	36,2	2,4	45,2	3,5
Lucro antes dos impostos do fabricante	91,3	3,1	29,0	1,9	28,1	2,2
Contribuição bruta do varejista	63,3	2,2	189,2	12,6	7,0	0,5
Preço final ao consumidor	2915,4	100,0	1506,2	100,0	1285,5	100,0

**Fonte:** estimativas dos autores a partir de diversas fontes diretas e indiretas.

A análise da tabela fornece constatações similares aos casos anteriores. Os custos básicos do produto não diferem substancialmente. Os salários cerca de 30% superiores no fabricante da marca líder explicam uma parte, mas não toda a diferença nesta rubrica. Os custos logísticos apresentam diferenças e são menores para as cadeias de marcas próprias, mas o valor total dos mesmos não é a parcela mais importante da cadeia. A grande diferença está nos outros custos onde a cadeia de suprimentos da marca líder tem 37% do seu preço final alocado.

#### *Biscoito tipo cream cracker*

O mercado total de biscoitos é uma grande categoria de alimentos na Grã-Bretanha com um valor total de £ 1,57 bilhões e 659 mil toneladas, em 1993. Este estudo concentrou-se em um sub-segmento deste mercado, os biscoitos salgados e simples, do qual os *cream crackers* fazem parte. Este sub-segmento representou, em 1993, £ 181 milhões e 69 mil toneladas (EIU RETAIL BUSINESS, 1994c). Os produtos deste sub-segmento são considerados substitutos para o pão e o tipo de biscoito *cream cracker* corresponde a aproximadamente 20% do sub-segmento (EUROMONITOR, 1995b). O mercado era dominado por duas marcas. A marca líder tinha 43.3% de participação, em 1994, a segunda marca 23,4% e as marcas próprias 27.5%.

Três cadeias de suprimento foram analisadas e os dados estão descritos na tabela 4. A cadeia de menor preço final ao consumidor foi a marca própria do varejista de desconto. A cadeia da marca própria do varejista principal apresentou um preço final 36% superior a ela e a cadeia da marca líder quase 48% superior.

**Tabela 4 - Estrutura de custo da cadeia de suprimento - biscoito *cream cracker***

	Marca líder		Marca própria do principal varejista		Marca própria do varejista de desconto	
	(£/t)	(%)	(£/t)	(%)	(£/t)	(%)
Matéria prima	275,1	18,5	274,6	20,1	276,7	27,6
Ingredientes	10,5	0,7	12,4	0,9	7,4	0,7
Embalagem	169,0	11,4	169,0	12,4	160,0	15,9
Mão de obra	329,0	22,1	211,4	15,4	211,4	21,0
Custos variáveis de fabricação	12,0	0,8	12,0	0,9	12,0	1,2
Depreciação	66,4	4,5	29,9	2,2	29,9	3,0
Estocagem	44,8	3,0	26,3	1,9	26,3	2,6
Custo financeiro do capital de giro	7,7	0,5	9,1	0,7	9,1	0,9
Transporte	53,0	3,6	44,0	3,2	44,0	4,4
Propaganda	69,5	4,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Outros custos	478,1	32,2	89,7	6,6	101,6	10,1
Lucro antes dos impostos do fabricante	29,3	2,0	29,0	2,1	29,0	2,9
Contribuição bruta do varejista	-58,8	-4,0	459,3	33,6	97,0	9,7
Preço final ao consumidor	1485,6	100,0	1366,7	100,0	1004,4	100,0

**Fonte: estimativas dos autores a partir de diversas fontes diretas e indiretas.**

A análise dos dados da tabela fornece conclusões muito congruentes com os demais casos estudados. Neste caso, a similaridade dos custos básicos é ainda maior sendo as diferenças entre as cadeias menores do que £10/t neste conjunto de custos ou menos de 1% do preço final da cadeia de menor preço. O lucro dos fabricantes apresentou uma notável coincidência com todos os fabricantes apresentando um lucro antes dos impostos próximo de £29/t. A lucratividade do varejista, contudo, apresentou grandes diferenças. Na cadeia da marca líder, o varejista usa o produto como produto chamariz (*loss leader*) vendendo o produto abaixo do preço de compra do fabricante. A maior lucratividade fica com a cadeia da marca própria do principal varejista que consegue manter um diferencial de preço final relativamente pequeno da marca líder e o menor custo da cadeia transforma-se em grande parte em contribuição ao lucro da operação varejista.

#### *Detergente líquido*

O detergente líquido é um produto normalmente usado para a lavagem manual de pratos e utensílios de cozinha. Em 1994, na Grã-Bretanha, este mercado foi de £218 milhões e 168 mil toneladas (MARKET INTELLIGENCE, 1995b). Uma marca tem a liderança absoluta deste mercado com 53% de participação, em 1994, seguida da segunda marca com apenas 14%. As duas marcas são produzidas por duas grandes multinacionais de produtos de consumo. As marcas próprias dos varejistas responderam por 20% do mercado total em valor no mesmo ano (Ibid).

As três cadeias de suprimento analisadas estão detalhadas na tabela 5. A marca própria do varejista apresentou o menor preço final ao consumidor e a segunda marca um preço 10% superior. A marca líder comandava um preço 29% superior ao da marca própria.

**Tabela 5 - Estruturas de custo das cadeias de suprimento - detergente líquido**

	Marca líder		Segunda marca		Marca própria do principal varejista	
	(£/t)	(%)	(£/t)	(%)	(£/t)	(%)
Matéria prima	320.1	20.5	193.2	14.5	279.6	23.0
Ingredientes	14.0	0.9	14.0	1.1	14.0	1.1
Embalagem	112.0	7.1	120.0	9.0	112.0	9.2
Mão de obra	85.4	5.5	73.7	5.5	121.2	10.0
Depreciação	23.7	1.5	22.9	1.7	21.4	1.8
Estocagem	34.4	2.2	28.9	2.2	23.0	1.9
Custo financeiro do capital de giro	10.7	0.7	-2.0	-0.2	7.1	0.6
Transporte	31.0	2.0	31.0	2.3	25.0	2.1
Propaganda	98.8	6.3	193.8	14.6	0.0	0.0
Outros custos	170.0	10.9	146.1	11.0	12.9	1.1
Lucro antes dos impostos do fabricante	78.3	5.0	0.0	0.0	37.2	3.0
VAT – imposto de valor agregado	273.6	17.5	233.0	17.5	212.4	17.5
Contribuição bruta do varejista	311.3	19.9	276.5	20.8	348.0	28.7
Preço final ao consumidor	1,563.3	100.0	1,331.2	100.0	1,213.8	100.0

**Fonte: estimativas dos autores a partir de diversas fontes diretas e indiretas.**

O padrão observado nos casos anteriores repete-se, de forma geral. Nos custos básicos a marca líder apresentou um custo de matéria prima maior por usar uma combinação de componentes mais sofisticada para obter uma performance de produto superior, como foi comprovado em testes específicos, parte desta pesquisa, mas não objeto do presente trabalho. Neste caso, os custos de produção da cadeia de marca própria foram algo superiores aos da marca líder e segunda marca devido a ganhos de produtividade e escala destas últimas. Os salários pagos pelo fabricante de marca própria eram menores do que os demais, mas as diferenças em produtividade anularam e reverteram este efeito. Os custos logísticos ficaram entre 4,3% e 4,9% do preço final para todas as cadeias apresentando algumas diferenças em valores absolutos, sendo a principal o componente financeiro que chegou a ser negativo, representando um ganho financeiro, para a cadeia da segunda marca. A relevância com relação às diferenças absolutas observadas no preço final é, contudo, limitada. O fabricante da segunda marca não teve lucro na operação o que pode ser compreendido pelo elevado investimento em propaganda como tentativa de disputa com a marca líder. Para o varejista, diferentemente dos demais produtos, as três cadeias apresentaram uma contribuição aproximadamente igual, com alguma vantagem para a marca própria.

Em todas as cadeias analisadas, a marca líder teve preços finais superiores às cadeias de marca própria. A tabela 6 resume estas diferenças de forma percentual em relação à cadeia de menor preço final para cada categoria de produto que foi tomada como referencial de 100%. Assim sendo, por exemplo, na cadeia de detergente líquido, a cadeia da marca líder teve um preço final 28,8% superior ao da cadeia de marca própria. A abertura desta diferença está demonstrada na tabela pelos principais grupos de custo. Ainda neste exemplo, a maior parte desta diferença está em gastos de propaganda que respondem por 12,9 pontos percentuais do total de 28,8. As diferenças entre os preços finais das cadeias variaram desde cerca de 29% para detergente e cereais tipo *corn flakes* até 126,8% no caso de maionese. A análise do quadro permite identificar em que tipo de grupo de custos estão as principais diferenças e comparar as diferentes classes de produtos.

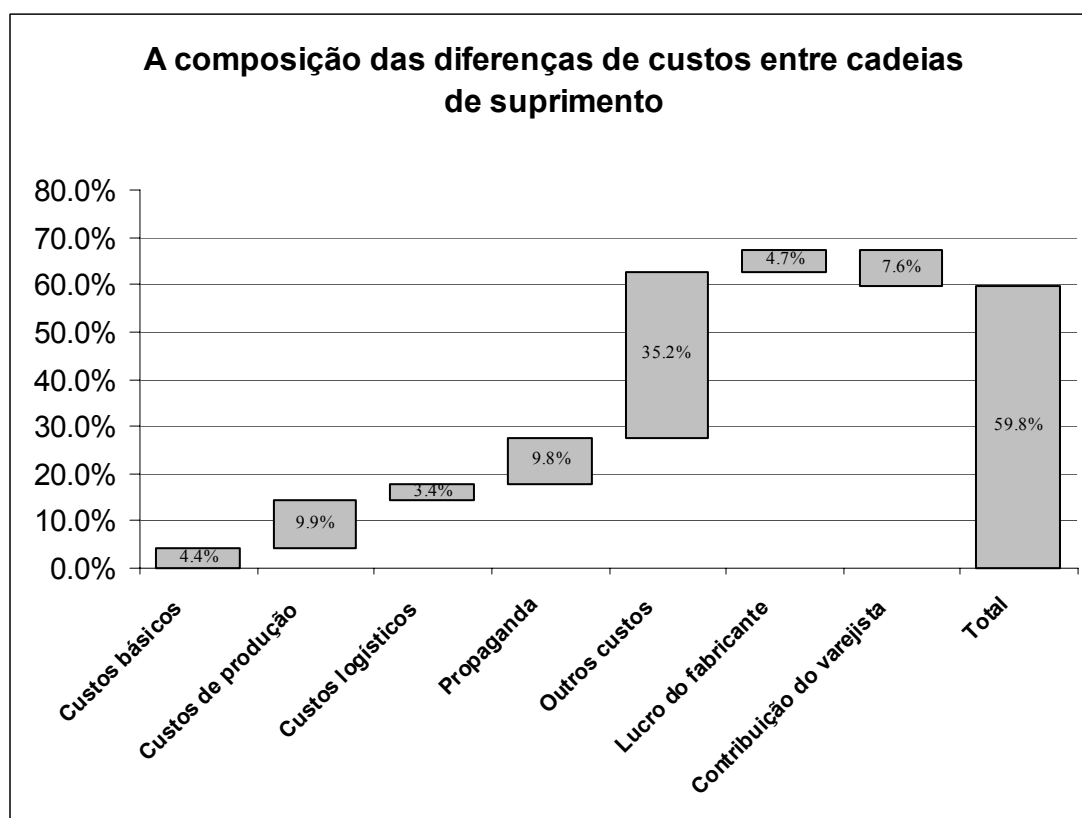
**Tabela 6 - Diferenças percentuais entre as cadeias de suprimento das marcas líderes e das marcas próprias de menor custo**

	<b>Detergente</b>	<b>Corn flakes</b>	<b>Cream cracker</b>	<b>Margarina</b>	<b>Maionese</b>	<b>Média</b>
Custos básicos	3.3%	6.8%	1.0%	7.1%	3.5%	4.4%
Custos de produção	-2.8%	6.4%	15.3%	14.8%	15.8%	9.9%
Custos logísticos	1.7%	3.6%	2.6%	2.6%	6.6%	3.4%
Propaganda	8.1%	12.1%	6.9%	10.6%	11.1%	9.8%
Outros custos	12.9%	5.5%	37.5%	39.8%	80.5%	35.2%
Lucro do fabricante	3.4%	15.6%	0.0%	-0.5%	4.9%	4.7%
Contribuição do varejista	-3.0%	-20.9%	-15.5%	-2.9%	4.4%	-7.6%
Total	23.8%	29.1%	47.9%	71.4%	126.8%	59.8%

Fonte: estimativas dos autores a partir de diversas fontes diretas e indiretas.

Nota: a base 100% corresponde ao preço ao consumidor da cadeia de marca própria de menor custo em cada categoria de produtos.

Com todas as restrições que uma análise de médias pode oferecer, as diferenças médias ilustram, de forma didática, os aspectos comuns às várias cadeias analisadas. O gráfico 1 mostra como a diferença final de 59,8% a mais no preço final médio das cadeias de marcas líderes é composta.



**Gráfico 1**

As diferenças entre os custos básicos de produção, como já comentado nas análises individuais, representam apenas 4,4 pontos percentuais a mais sobre o preço da cadeia de marca própria. Assim, se eventualmente, melhores e mais caros componentes são usados na composição intrínseca das marcas líderes, estes fatores poderiam justificar apenas uma diferença desta ordem nos preços finais. Note-se que estudo paralelo, não demonstrado no presente trabalho demonstrou que os consumidores não conseguiam perceber diferenças

tangíveis entre os produtos em teste cego. Na verdade, em vários casos, a marca própria foi o produto preferido quando excluída a informação de marca. Nos custos de produção existe uma diferença mais significativa, 9,9 pontos percentuais estão aí identificados. Maiores salários pagos pelas empresas fabricantes de marcas líderes são um dos fatores que, em vários casos, são compensados, pelo menos em parte, por maior produtividade. Nos custos logísticos a diferença é de 3,4 pontos percentuais entre as duas cadeias. Seria absolutamente esperado que o custo logístico da cadeia de marca própria fosse inferior ao da cadeia da marca líder dado a especificidade da distribuição e a integração entre fabricante e varejista. A propaganda, não considerada nas marcas próprias, responde por 9,8 pontos percentuais da diferença total de 59,8. Dado que a principal diferença entre os produtos de marca líder e marca própria está nos aspectos intangíveis associados à marca a propaganda deveria representar a contrapartida em custo mais importante da construção deste diferencial intangível. Os outros custos alocados das empresas representam mais da metade da diferença total entre os preços finais das duas cadeias com 35,2 pontos percentuais. É possível que parte destes custos sejam necessários para construir o diferencial intangível da marca, mas o valor parece elevado quando comparado, por exemplo, com o gasto de propaganda. Finalmente, enquanto que a margem do fabricante nas cadeias das marcas líderes é algo maior, respondendo por 4,7% da diferença, os varejistas mais do que compensam este efeito ao ter uma contribuição menor do que obtêm nas cadeias de marcas próprias, fazendo com que a diferença entre os preços ao consumidor seja um pouco menor.

## **Conclusões**

O presente trabalho ofereceu uma visão profunda das estruturas de custo de 15 cadeias de suprimento de cinco produtos de consumo de massa na Grã-Bretanha onde cadeias com produtos de marcas nacionais puderam ser comparadas a cadeias com marcas próprias de varejistas. As cadeias de marcas nacionais apresentaram preços finais ao consumidor de 24% a 127% maiores do que as cadeias de marca própria de menor custo da categoria correspondente. Se os produtos forem considerados como equivalentes, o preço ao consumidor pode ser tomado como uma medida de eficiência da cadeia.

Duas conclusões básicas podem ser extraídas deste trabalho. A primeira diz respeito ao direcionamento estratégico dos esforços de redução de custos nas cadeias de suprimento de produtos de consumo. A maior parte da literatura sobre cadeias de suprimento tem se focado nas oportunidades de redução de custos logísticos via integração das decisões dos membros da cadeia e adaptação da relação de suas operações. O movimento ECR (Efficient Consumer Response) que teve seu auge no final da década de 90 e começa a receber críticas frequentes pela frustração com seus resultados práticos. Esta pesquisa sugere uma constatação muito simples: a economia está sendo buscada no lugar menos promissor. O total de custos logísticos responde por uma parcela pequena do preço final do produto como ele chega ao consumidor. Nas quinze cadeias analisadas ele foi, em média, 5,8% do preço final de cada cadeia. O que importa é na verdade o valor que pode ser reduzido e não o valor total, mas o valor total do custo é o limite superior. O gráfico 1 permite uma visão de onde poderia ser buscado o diferencial de quase 60% entre o preço final dos produtos de marca líder comparado aos produtos de menor preço de marca própria. Os números do gráfico poderiam ser interpretados como o potencial de redução, expresso como percentual do preço do produto base de menor preço, em cada grupo de custos se a cadeia da marca líder pudesse ter os custos da cadeia de marca própria. Os custos logísticos são o menor potencial com apenas 3,4%! As empresas, tanto varejistas como fabricantes deveriam analisar e definir os seus objetivos a partir de uma visão integrada colocando em perspectiva todos os potenciais e não seguir os modismos gerenciais. O maior potencial de redução está na estrutura de custos indiretos do fabricante que pode ter várias origens, até na relação entre os elos da cadeia. Em que medida

estes outros custos que não estão ligados à produção direta do produto agregam algum valor ao mesmo, quando cadeias que produzem produtos equivalentes não os têm?

A segunda conclusão diz respeito aos benefícios do atributo intangível da marca para os vários *stakeholders* envolvidos nas cadeias de suprimento. A marca, seja ela a marca nacional ou a marca própria de um varejista, adiciona um inquestionável valor ao produto (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 1999, cap. 18). Em primeiro lugar, ela pode trazer um benefício emocional que traz riqueza e profundidade ao ato de posse ou uso do produto. Ela pode também ser um veículo da auto-expressão através do qual a pessoa pode projetar uma auto-imagem específica. Finalmente ela inclui uma dimensão de relacionamento, onde o consumidor pode percebê-la como uma relação pessoal, não estando sozinho (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p. 49-50). A marca torna os produtos diferentes para o consumidor mesmo que os mesmos tenham as mesmas propriedades funcionais. Este aspecto pode ser usado para questionar a comparação feita entre a diversas cadeias de suprimento. De fato, não estamos comparando coisas perfeitamente equivalentes, logo a medida do preço como eficiência pode ser questionada pois ela reflete, além da diferença de eficiência, a diferença entre os atributos intangíveis associados à marca e seus custos correspondentes. A análise apresentada permite, vista de uma outra perspectiva, aprofundar esta questão. O consumidor, como um dos *stakeholders* realmente recebe um valor diferencial com os produtos de marca nacional, mas paga por isso. Na média dos produtos analisados paga quase 60% a mais. E os demais *stakeholders*? O varejista ganha menos. A figura 1 demonstra que os varejistas têm margens maiores nos produtos de marca própria e sacrificam parte desta margem no caso dos produtos de margem, minimizando o impacto dos demais custos da cadeia. Do diferencial de quase 60%, apenas 4,7% fica como benefício do fabricante o que é uma apropriação de parte da margem cedida pelos varejistas de 7,6%. A cadeia como um todo não tem margem maior, pelo contrário. Existe apenas uma divisão diferente de um total menor. Os *stakeholders*, varejista e fabricante, quando tomados em conjunto, não parecem estar sendo beneficiados. A despesa em propaganda é sem dúvida uma despesa claramente identificável como criando valor para a marca e parte da origem do benefício transferido ao consumidor final na forma de todos os intangíveis associados à marca. Esta despesa, porém, representa apenas 9,8 pontos percentuais do total de 59,8% a mais que o consumidor é levado a pagar pelo benefício. Não é razoável imaginar que todas as demais diferenças detectadas, que chegam a 50% do preço da alternativa mais barata, estejam realmente adicionando os valores intangíveis associados à marca. O consumidor paga mais caro pela marca, uma inequívoca, demonstração da força do marketing, mas a cadeia de suprimentos desperdiça uma grande parte deste valor. Quem ganha?

Embora este trabalho tenha sido desenvolvido no ambiente de mercado da Grã-Bretanha ele pode ter implicações para a realidade brasileira. A análise comparativa das cadeias de suprimento poderia indicar caminhos a serem seguidos tanto pelo varejo em fase de consolidação, como para a indústria. Dunne e Narasimhan (1999) sugerem que a produção de marcas próprias pode ser uma alternativa interessante para os fabricantes de marcas nacionais, mas note-se que, na Grã-Bretanha, houve todo um desenvolvimento de um setor industrial voltado para o atendimento das cadeias de produção de marca própria. Estas empresas criaram estruturas com uma relação entre a eficiência técnica e a eficiência de agência muito mais eficaz do que os fabricantes tradicionais, para usar a terminologia de Williamson (1985, cap.4). Como colocado por Whipple, Frankel e Anselmi (1999), a busca de modelos híbridos de governança, como ocorre na prática com as cadeias de marca própria onde o varejista dirige o processo pode ser um caminho. Certamente a cooperação e o tipo de relacionamento com os varejistas é fundamental para isto. O surgimento recente no mercado brasileiro de marcas alternativas, sendo vendidas a preços muito inferiores aos das marcas líderes pode ser uma manifestação dos mesmos fenômenos subjacentes revestidos de um novo

formato (BARRETO; BOCHI, 2002). A realidade brasileira, contudo, ainda está muito distante de iniciativas promissoras nesta área.

O presente trabalho tem, sem dúvida, limitações. A primeira é de escopo e lugar, pois apenas cinco produtos foram analisados e para cada produto apenas três versões da cadeia de suprimento, todas no mesmo país. Mais pesquisas semelhantes com diversos tipos de produtos e países são necessárias para permitir uma maior validade externa. A natureza das informações e a confidencialidade das mesmas podem ter causado imprecisões em alguns dos aspectos levantados.

## Referências

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. *Brand leadership*. New York, The Free Press, 2000.

BARRETO, Fernando; BOCHI, Renata. *Mercados pouco explorados – descobrindo a classe C*. São Paulo, Boston Consulting Group, março 2002.

BURT, Steve. The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 8, p. 875-890, 2000.

BROWN, Terence A.; BUKOVINSKY, David M. ECR and grocery retailing: an exploratory financial statement analysis. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, p. 77-90, 2001.

CASPER, C. Special executive focus - Supply meets demand - Integrating the Grocery distribution system. *US Distribution Journal*, January 15, 1996.

CORSTJENS, Marcel; LAL, Rajiv. Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, p. 281-291, August, 2000.

CHRISTOPHER, M. *The strategy of distribution management*, Gower, Harts, 1985.

DAVIES, G. The two ways in which retailers can be brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 20, n° 2, p.24-34, 1992.

DAVIES, G. *Trade marketing strategy*. Paul Chapman, London, Chapters 2, 7 e10, 1993.

DIEDERICHS, R. Simplicity through differentiation, in *McKinsey & Company special report on Integrated logistics*, p.71-82, 1993.

DUNNE, David; NARASIMHAN, Chakravarthi. The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*, Vol. 77, Issue 3, p. 41-49, May/June, 1999.

*EIU Retail Business*. Butter, margarine and spreads, n° 441, November, p.88-111, 1994a.

*EIU Retail Business*. Salad dressing and vinegar, n° 435, May, p.92-111, 1994b.

*EIU Retail Business*. Biscuits, n° 437, July, p.70-96, 1994c.

ELLRAM, L.M.; COOPER, M.C. Supply chain management, partnerships, and the shipper - Third party relationship. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 1, n° 2, p.1-10, 1990.

*Euromonitor*. 95' UK yellow fats market, database, 1995a.

*Euromonitor*. 95' UK bakery and cereal market - savoury biscuits, database, 1995b.

HANDFIELD, Robert B.; NICHOLS Jr., Ernest L. *Introduction to supply chain management*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1999.

KAHN, Barbara E.; McALISTER, Leigh. *Grocery revolution – the new focus on the consumer*. Reading MA, Addison Wesley Educational Publishers, Inc. 1997.

- KNILL, Bernie. How efficient is consumer response? *Materials Handling Engineering*, Vol. 52, Issue 7, p. 13-15, July 1997.
- KOTZAB, Herbert. Improving supply chain performance by efficient consumer response? A critical comparison of existing ECR approaches. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 5/6, p. 364-377, 1999.
- KOPCZAK, Laura R.; JOHNSON, M. Eric. The supply management effect. *MIT Sloan Management Review*, p. 27-34, Spring 2003.
- MAGEE, J.F. *Physical distribution systems*. New Delhi, Tata McGraw-Hill, Chapters 1, 3, 4 e 7, 1967.
- Market Intelligence*. Condiment sauces, February, p. 1-36, 1995a.
- Market Intelligence*. Detergents and laundry aids, January, p. 1-27, 1995b.
- Market Research GB*. Breakfast cereal, Vol. 37, April, p. 1-28, 1996.
- McKINNON, A.C. *Physical distribution systems*. London, Routledge, Chapters 1, 2, 3, 4 e 10, 1989.
- PELTON, Lou E.; STRUTTON, David; LUMPKIM, James R. *Marketing channels – a relationship management approach*. Boston, Irwin – McGraw-Hill, 1997.
- RYAN, Mathews. ECR: more promise than performance. *Progressive Grocer*, Vol. 76, Issue 4, Supplement Annual Report, April, 1997.
- SHARMAN, G. The rediscovery of logistics. *Harvard Business Review*, p.71-79, September-October, 1984.
- SHARMAN, G. Good logistics is business power, in *McKinsey & Company special report on Integrated logistics*, p.45-56, 1993.
- SHERMAN, Richard. ECR – another acronym or real opportunity? *Transportation & Distribution*, Vol. 35, Issue 6, p.60, June, 1994.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Customer behavior – consumer behavior and beyond*. Forth Worth, The Dryden Press, 1999.
- SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. *Cadeia de suprimentos – projeto e gestão*. Porto Alegre, Bookman, 2003.
- STEVENS, G.C. Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, Vol. 19, n° 8, p.3-8, 1989.
- VOKURKA, Robert J.; ZANK, Gail M.; LUND III, Carl M. Improving competitiveness through supply chain management: a cumulative improvement approach. *Competitiveness Review*, Vol. 12, Issue 1, p. 14-25, 2002.
- Which?* It's crunch time, February, p. 8-13, 1996.
- WHIPPLE, Judith S.; FRANKEL, Robert; ANSELM, Kenneth. The effect of governance structure on performance: a case study of efficient consumer response. *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 2, p. 43-62, 1999.
- WILLIAMSON, Oliver. *The economic institutions of capitalism*. New York, The Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, Oliver. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 75-94, 1991.