

## Processo de Implantação da Gestão da Demanda na Cadeia de Suprimentos de Produtos de Mercearia Básica: um Estudo no Setor Atacadista Distribuidor

**Autoria:** Daniela de Castro Melo, Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

**Resumo:** A gestão da demanda é um tema emergente no campo de conhecimento da gestão da cadeia de suprimentos. O que se busca com a gestão da demanda é a rápida e adequada integração das necessidades originadas do mercado na direção dos fornecedores, de modo a balancear e alinhar estrategicamente a demanda com a capacidade operacional ao longo da cadeia de suprimentos. A literatura sobre gestão da demanda é carente de trabalhos que relatem a implantação e aplicabilidade nas empresas do processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos. Este trabalho visa mapear e analisar o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica considerando os elos atacadista distribuidor e fornecedor. Para tal, realizou-se um estudo de caso na empresa atacadista distribuidora Martins e em nove fornecedores desta empresa. A pesquisa revelou que o processo de implantação da gestão da demanda pode ser dividido em três fases: 1) alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas de cada empresa; 2) desenvolvimento do plano de negócios conjunto e 3) execução e acompanhamento do plano de negócios. A importância e os incentivos da gestão da demanda permeiam todo o processo e compreendem o aumento da rentabilidade por meio da melhoria da eficiência e eficácia, como também o compartilhamento de conhecimento e aprendizado pelas empresas. A contribuição desta pesquisa está relacionada ao mapeamento das etapas para implantar a gestão da demanda com base na experiência de executivos das empresas pesquisadas. Apesar de o estudo ter se limitado a uma cadeia de suprimentos e ao setor de produtos de mercearia básica, a pesquisa mostrou que é possível implantar a gestão da demanda com parceiros estratégicos na cadeia de suprimentos e que as empresas conseguem aumentar a rentabilidade mesmo diante das dificuldades identificadas em seu processo. Além disso, esta pesquisa aponta indicadores de desempenho utilizados pelas empresas pesquisadas para acompanhar e monitorar o processo de gestão da demanda, ressalta a necessidade da interação inter e intraempresas para acompanhá-los, como também o envolvimento da alta gerência em reuniões periódicas para acompanhar o desempenho das empresas. Portanto, esta pesquisa se justifica pelo fato da gestão da demanda sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos ser um conceito novo, ainda não consolidado, que carece de mais estudos e definições. Além disso, destaca-se o fato de a pesquisa trabalhar com casos práticos que abordam a sua implantação e gestão, apresentando e discutindo as experiências de empresas. Com isso, espera-se contribuir para uma melhor compreensão e visão mais ampla da gestão da demanda que aponte caminhos a serem adotados pelas organizações para a superação dos desafios atuais de conciliar as necessidades dos clientes e as capacidades da cadeia de suprimentos. Por fim, os resultados deste trabalho podem despertar o interesse de outros setores industriais a desenvolverem estratégias de gestão da demanda ou servir de *benckmarking* para a implantação da gestão da demanda com parceiros estratégicos na cadeia de suprimentos.

## 1. Introdução

A gestão da demanda é um tema emergente no campo de conhecimento da gestão da cadeia de suprimentos. O que se busca com a gestão da demanda é a rápida e adequada integração das necessidades originadas do mercado na direção dos fornecedores, de modo a balancear e alinhar estrategicamente a demanda com a capacidade operacional ao longo da cadeia de suprimentos. Alguns autores destacam a necessidade de pesquisas sobre a gestão da demanda (ADEBANJO, 2009; KAIPIA; KORHONEN; HARTIALA, 2006; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; TAYLOR, 2006; TAYLOR; FEARNE, 2006) após verificarem, por meio de pesquisas empíricas, que a falta de alinhamento entre oferta e demanda era um problema crônico e caro em várias cadeias de suprimentos com perdas devido a desperdícios, à falta ou ao excesso de estoques e a baixas margens de lucro. Assim, o atendimento das necessidades dos consumidores deve ser sincronizado ao longo da cadeia de suprimentos.

Constata-se também que há pouca informação disponível sobre a gestão da demanda em cadeias de suprimentos (ADEBANJO, 2009; MELO; ALCÂNTARA, 2010; TAYLOR, 2006; TAYLOR; FEARNE, 2006; TROQUE, 2003). Segundo Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009), a gestão da demanda é uma forma das empresas alcançarem um benefício substancial focando o cliente, além de enfatizar a necessidade de colaboração entre a gestão de marketing e da cadeia de suprimentos para a criação de valor. Estes autores ressaltam que a aplicação da gestão da demanda é ainda muito recente, necessitando de mais pesquisas que abordem o tema.

As abordagens identificadas na literatura (CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETOFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER; MOON, 2005) não exploraram empiricamente como as empresas podem implantar a gestão da demanda, com a exceção de VICS (2010) que propõe o Planejamento Integrado de Negócios com a integração dos modelos S&OP e CPFR. Nesta proposta, é exemplificado um caso implantado entre uma empresa de manufatura e uma loja varejista, descrevendo como as empresas conseguiram evoluir para um planejamento integrado. Porém, este caso é apresentado sem detalhes e não apresenta um método.

Croxton et al. (2008) detalharam, de forma conceitual, o processo de gestão da demanda sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos, propondo sub-processos estratégicos e operacionais para sua implantação. Ressaltam a necessidade de definição de uma estrutura de indicadores de desempenho para avaliar o processo de gestão da demanda, mas se limitam a apontar apenas dois indicadores: os erros de previsão e a utilização da capacidade. Além disso, não foi identificado nenhum trabalho empírico publicado que relate a implantação e aplicabilidade nas empresas deste modelo proposto pelos autores.

Assim, uma lacuna importante identificada na literatura é como implantar o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos. Para diminuir esta lacuna, este artigo apresentou a seguinte questão de pesquisa: “Como o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica pode ser implantado considerando os elos atacadista distribuidor e fornecedor?”. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa foi mapear e analisar o processo de gestão da demanda adotado entre os elos da cadeia em análise. O método de pesquisa foi o estudo de caso considerando como empresa focal o atacadista distribuidor Martins e nove de seus principais fornecedores de produtos de mercearia básica.

A importância e a possível contribuição desta pesquisa estão justificadas pelo fato da gestão da demanda sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos ser um conceito novo, ainda não consolidado, que carece de mais estudos e definições. Além disso, destaca-se o fato de a pesquisa trabalhar com casos práticos que abordam a sua implantação e gestão, apresentando e discutindo as experiências de empresas. Com isso, espera-se contribuir para uma melhor compreensão e visão mais ampla da gestão da demanda que aponte caminhos a serem adotados pelas organizações para a superação dos desafios atuais de conciliar as

necessidades dos clientes e as capacidades da cadeia de suprimentos. Por fim, os resultados deste trabalho podem despertar o interesse de outros setores industriais a desenvolverem estratégias de gestão da demanda ou servir de *benchmarking* para a implantação da gestão da demanda com parceiros estratégicos na cadeia de suprimentos.

O artigo está estruturado em quatro partes. Inicialmente, no referencial teórico, são discutidos os requisitos para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos. Na sequência, é apresentado o método de pesquisa e em seguida, os seus resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões.

## 2. A gestão da demanda na cadeia de suprimentos

Os conceitos e objetivos da gestão da demanda discutidos por diversos autores (CROXTON et al. 2008; HILLETOTH; ERICSSON, 2007; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER et al., 2007; MENTZER; MOON, 2005; PIRES, 2009; RAINBIRD, 2004; VOLLMANN et al., 2004; WALTERS, 2006; WALTERS; RAINBIRD, 2004) pressupõem que a gestão da demanda envolve a criação de sinergias entre a gestão de operação e de marketing com objetivo de compreender o mercado e desenvolver ações sincronizadas com a estratégia da empresa, capacidade produtiva e atendimento das necessidades do consumidor final.

A revisão da literatura permitiu identificar os requisitos para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos que podem ser visualizados na Figura 1, cada um deles será discutido a seguir.

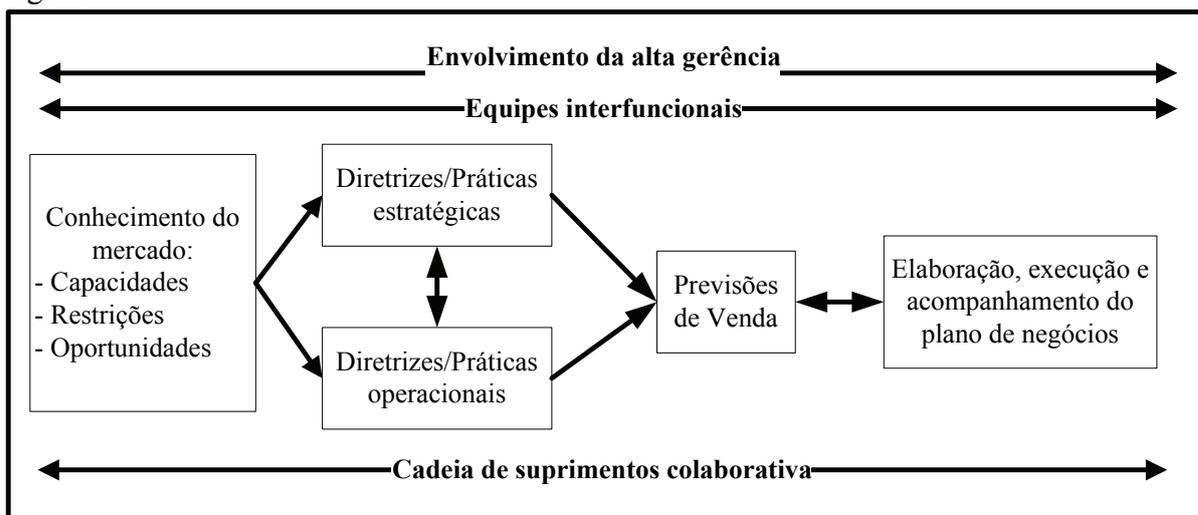


Figura 1 - Requisitos para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos

Fonte: Elaborado pelas autoras

- Cadeia de suprimentos colaborativa

Segundo Mentzer et al. (2001), a orientação para a cadeia de suprimentos é um prerequisite para a gestão da cadeia de suprimentos que consiste no desenvolvimento de esforços colaborativos intra e inter empresas. Estes esforços representam os elementos da colaboração conforme Chen; Daugherty; Roath (2009); Fawcett; Magnan; Mccarter (2008); Holweg et al. (2005); Horvath (2001); Mentzer; Fonghin; Golicic (2000); Min et al. (2005); Sabath; Fontanella (2002); Simatupang; Sridharan (2002, 2004); Stank; Keller; Daugherty (2001); Vieira; Yoshizaki; Ho (2009): compartilhamento de informações; planejamento e execução de ações conjuntas; compartilhamento de riscos, custos e ganhos; desenvolvimento de relacionamento interno e externo à organização; investimentos financeiros e não financeiros; definição e acompanhamento de indicadores de desempenho.

- Conhecimento das capacidades, restrições e oportunidades do mercado

Para a implantação da gestão da demanda, é necessário compreender o mercado (CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER,

2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER; MOON, 2005; RAINBIRD, 2004) por meio da análise das capacidades, restrições, oportunidades dos ambientes interno e externo à empresa. O conhecimento do mercado interno e externo à empresa ditará as diretrizes e práticas estratégicas e operacionais da organização.

- Conhecimento das diretrizes/práticas estratégicas e operacionais das empresas

Envolve compartilhar informações estratégicas e operacionais entre as empresas para conhecer as dificuldades e potencialidades do parceiro (VIEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009) e gerar informações de previsões de demanda e suprimentos (informações de capacidade, iniciativas, estratégias dos fornecedores, tecnologia, tendências do setor, nível de estoque, transporte, opções de armazenamento) (ESPER et al., 2010). Além disso, ter acesso à intenção estratégica do parceiro permite o conhecimento do objetivo de crescimento, obtenção de participação de mercado, melhoria dos serviços oferecidos (MIN et al., 2005).

- Desenvolvimento de equipes interfuncionais

O processo de gestão da demanda envolve uma equipe interfuncional composta por integrantes de diversos níveis e setores da organização, bem como representantes estratégicos da cadeia de suprimentos (fornecedores e clientes) (CHEN; DAUGHERTY; ROATH, 2009; CROXTON et al., 2008; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER et al., 2007; VOLLMANN et al., 2004). Esta equipe interfuncional deve ter uma ampla compreensão do mercado, das diretrizes e práticas estratégicas e operacionais da organização (CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; MENTZER et al., 2007).

- Desenvolvimento de previsões de vendas

A previsão de vendas é a projeção para o futuro da demanda esperada (MENTZER et al., 2007) e tem por objetivo acuracidade (MENTZER et al., 2007; TAYLOR; FEARNE, 2006). Segundo Croxton et al. (2008), para desenvolver as previsões, é necessário determinar o nível de detalhamento, abrangência da previsão, identificar as fontes de informação e definir o método de previsão, podendo envolver equipes interfuncionais interna e externa à empresa.

- Elaboração, execução e acompanhamento do plano de negócios

Min et al. (2005) citam como uma das consequências da colaboração na cadeia de suprimentos, à medida que o relacionamento entre os parceiros melhora, o desenvolvimento de um plano de negócios conjunto que será executado pelas equipes interfuncionais de cada empresa. No contexto da gestão da demanda, Mentzer et al. (2007) conceituam “plano” como um conjunto de ações gerenciais específicas a serem tomadas para alcançar ou exceder as previsões de vendas. Diante das condições econômicas, da concorrência, dos planos de Marketing, Vendas, Produção e Logística, a projeção da demanda futura é realizada. Desta base, o plano de negócios é desenvolvido e este processo é iterativo, pois se o plano de negócios resultante não estiver alinhado com as necessidades e objetivos financeiros da empresa, retorna-se na previsão de vendas e examina que esforços adicionais podem ser realizados para alcançar o plano de negócios. Garantindo, portanto, um plano baseado nas realidades financeiras e de mercado que a empresa enfrenta, nas capacidades logísticas e de produção, e da cadeia de suprimentos (MENTZER et al., 2007).

No CPFR (Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos), as empresas parceiras irão desenvolver um plano de negócio conjunto para identificar os eventos significantes que afetam o fornecimento e a demanda, estabelecendo as previsões de vendas e de ressuprimento (VICS, 2004). A implantação deste processo pode trazer vários benefícios para os agentes da cadeia de suprimentos, como também problemas e dificuldades (BARRATT; OLIVEIRA, 2001; VIVALDINI; SOUZA; PIRES, 2008). Uma das dificuldades levantada por Barratt e Oliveira (2001) se refere à falta de disciplina para executar as primeiras fases do processo, principalmente para a elaboração do acordo inicial e o desenvolvimento de um plano de negócios conjunto.

O S&OP (Planejamento de Vendas e Operações) envolve a integração dos planos de marketing com a gestão da cadeia de suprimentos para dar suporte ao processo de planejamento anual de negócios (APICS, 2009). Este processo requer um plano de demanda, suprimentos e finanças sincronizado para um horizonte de planejamento de 18 a 24 meses com a identificação dos riscos, oportunidades, planos de ação para solucionar os problemas (WALLACE, 2004). VICS (2010) propõe desenvolver um plano de negócio integrado em que atividades do S&OP como, por exemplo, alinhamento interno, ciclo de revisão mensal, horizonte de planejamento, envolvimento de executivos com poder de decisão, detalhamento do plano de vendas e de marketing são incorporados ao CPFR.

Segundo Esper et al. (2010), a aplicação do conhecimento dos ambientes interno e externos e das previsões de demanda e de capacidade toma forma por meio dos planos de demanda (4Ps de marketing: preço, praça, promoção e produto) e de operações (produção, estoque, compras e distribuição). Assim, na gestão da demanda, a gestão de marketing e gestão da cadeia de suprimentos trabalham juntos para desenvolver relacionamentos apropriados para diferentes clientes, estratégias de priorização do cliente e processo acurado de informação ao consumidor. Como também desenvolvem ações conjuntas para conciliar os requerimentos de valor com as capacidades operacionais.

Para Croxton et al. (2008), a execução de um plano único tem por objetivo equilibrar as necessidades e os custos da Manufatura, Logística, Vendas e fornecedores para atender uma demanda antecipada. Desta forma, constata-se a utilização dos termos “plano de negócio conjunto” (BARRATT, OLIVEIRA, 2001; MIN et al., 2005; VICS, 2004), “plano de negócio integrado” (VICS, 2010), “plano de negócio” (MENTZER et al., 2007), “plano de marketing e gestão da cadeia de suprimentos” (APICS, 2009), “plano de demanda, suprimentos e finanças” (WALLACE, 2004), “plano de demanda e operações” (ESPER et al., 2010), “plano único” (CROXTON et al., 2008) para designar um conjunto de ações desenvolvidas por parceiros na cadeia de suprimentos. Estas ações englobam a sincronização da gestão de marketing e de operações para melhor atender a demanda, as ações devem estar alinhadas com o direcionamento estratégico das empresas. Neste mesmo sentido, esta pesquisa utiliza o termo “plano de negócio” buscando simplificação e padronização.

Verifica-se na literatura a utilização de termos S&OP, CPFR, Planejamento Integrado de Negócios (IBP), Gerenciamento do Estoque pelo Fornecedor (VMI) para designar processos e atividades similares, mas que são diferentes. O S&OP é uma integração interfuncional que visa conciliar os planos de marketing e de operações na organização (APICS, 2009; CROXTON et al., 2008; TROQUE, 2003; VICS, 2010; WALLACE, 2004) e que pode evoluir para uma integração interempresas (GRIMSON; PYKE, 2007; LAPIDE 2005).

O CPFR é uma iniciativa entre os agentes da cadeia de suprimentos com objetivo de melhorar o relacionamento por meio do planejamento e gerenciamento conjunto dos processos e compartilhamento de informações (SEIFERT, 2003). Assim, no CPFR, o fornecedor é envolvido no planejamento da demanda, porém, conforme VICS (2010), geralmente os planos de vendas não incluem iniciativas futuras como campanhas de marketing, promoções e lançamento de produtos.

VICS (2010) então propõe combinar os modelos S&OP e CPFR para desenvolver o planejamento integrado de negócios (IBP) em que as atividades de S&OP (alinhamento interno, ciclo de revisão mensal, horizonte de planejamento, envolvimento de executivos com poder de decisão, detalhamento do plano de vendas e de marketing) são incorporadas ao CPFR. Constata-se que, na gestão da demanda, deve-se iniciar com a implantação do S&OP.

O VMI é a gestão do estoque pelo fornecedor, pois o cliente deixa de controlar o seu próprio inventário, implicando que esse elo da cadeia precisa operar sob estreita colaboração e confiança (CLAASSEN; VAN WEELE; VAN RAAIJ, 2008). Assim, a diferença principal

entre o VMI e o CPFR é que no primeiro o fornecedor não é envolvido no planejamento da demanda e no segundo o fornecedor não controla o estoque do cliente com autonomia para processar pedidos de ressuprimentos.

Constata-se então que as empresas podem implantar diferentes níveis das iniciativas de S&OP (GRIMSON; PYKE, 2007; LAPIDE, 2005), de CPFR (DANESE, 2007; LARSEN; THERNOE; ANDRESEN, 2003; SEIFERT, 2003) e de VMI (CLAASSEN; VAN WEELE; VAN RAAIJ, 2008; ELVANDER; SARPOLA; MATTSSON, 2007) para a gestão da demanda.

Por fim, o processo de colaboração deve ser formalizado detalhando as métricas de desempenho (MIN et al., 2005) que envolvem direcionamentos específicos em custos, produtividade e metas de ganhos. No processo de gestão da demanda, as equipes interfuncionais desenvolvem uma estrutura de indicadores para medir e monitorar o processo e estabelecem os objetivos para a melhoria de desempenho (CROXTON et al., 2008).

- Envolvimento da alta gerência

Para Min et al. (2005), o alinhamento interno envolve a determinação do que precisa ser feito internamente à organização e o que precisa ser cumprido pelos parceiros externos e, para garantir este alinhamento, é necessário o envolvimento da alta gerência. É importante o suporte de pessoas com poder de decisão para que ocorram investimentos financeiros e não financeiros. Além disso, para o compartilhamento de informações e comunicação entre os agentes da cadeia de suprimentos, é necessária a interação entre as altas gerências com objetivo de identificar oportunidades e áreas de melhorias (MIN et al., 2005).

A reunião executiva S&OP requer a participação de representantes da alta gerência para tomar decisões a respeito das recomendações discutidas nas fases anteriores e resolver conflitos (WALLACE, 2004). Lapide (2004) reforça a necessidade da participação de pessoas com poder de decisão no S&OP.

Segundo Lambert (2008), cada processo de negócio, sendo a gestão da demanda um dos processos, é liderado por uma equipe interfuncional na gestão da cadeia de suprimentos composta por gerentes de cada função de negócios, incluindo: Marketing, Vendas, Finanças, Produção, Compras, Logística e Pesquisa e Desenvolvimento.

Portanto, analisando a Figura 1, o processo de gestão da demanda envolve compreender o mercado por meio da análise das capacidades, restrições e oportunidades do ambiente externo. Este conhecimento do mercado, aliado às diretrizes e práticas estratégicas e operacionais da empresa objetivam desenhar um sistema operacional eficiente para sincronizar demanda e suprimentos por meio das previsões de vendas. Para a elaboração destas, a empresa precisa ter uma orientação para a cadeia de suprimentos que consiste no estabelecimento de esforços cooperativos entre funções internas e agentes externos à empresa com o objetivo de atender às necessidades do consumidor final e obter vantagem competitiva. Os planos de negócio são desenvolvidos com base na previsão de vendas feita por equipes interfuncionais das empresas da cadeia de suprimentos. Estas equipes também têm a responsabilidade pela execução e pelo acompanhamento do plano de negócios, buscando alternativas conjuntas para melhor atender ao cliente e redirecionar ações em situações divergentes do planejado. Todo o processo de gestão da demanda deve ser suportado pela alta gerência da empresa para garantir a implantação do processo com sucesso. O próximo tópico discute a metodologia utilizada para desenvolver esta pesquisa.

### 3. Metodologia

O método estudo de caso único foi adotado nesta pesquisa. Segundo Yin (2005, p.32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso único realizado nesta pesquisa se justifica por ser um caso representativo e revelador, conforme será discutido nos próximos parágrafos.

Para atingir o objetivo proposto, a pesquisa empírica precisava envolver empresas pertencentes a uma cadeia de suprimentos que apresentassem as melhores práticas de gestão da demanda. A empresa Martins trabalha com 16.000 itens de produtos em diversos segmentos de negócio (farmácia, eletrônicos e informática, varejo alimentar, materiais de construção e veterinário), atua em todas as cidades do Brasil com 370.000 clientes, possui uma rede de supermercados independentes com quase 1.300 lojas, possui diversos centros de distribuição, mais de 6.000 vendedores, uma estrutura de televendas com 1.000 funcionários, é líder nacional como empresa atacadista distribuidora com faturamento em 2009 de R\$ 3,50 bilhões (RANKING ABAD/ NIELSEN, 2010). Assim, conforme os dados mencionados, a empresa Martins apresenta uma complexidade de gestão da demanda, sendo líder de um setor que é responsável por 52,2% do mercado de consumo do varejo merceário (alimentos, bebidas, limpeza, higiene e beleza) segundo dados do *Ranking* ABAD/Nielsen (2010).

Além disso, a empresa Martins desenvolve com os principais fornecedores o *Joint Business Planning* (JBP – Planejamento Conjunto do Negócio), estabelecendo um plano de negócios com o fornecedor para atingir metas estabelecidas em conjunto. A empresa Martins também possui uma cultura interna de compartilhamento de informações com fornecedores. Desta forma, a cadeia de suprimentos envolvendo a análise da diáde Martins e seus principais fornecedores de produtos de mercearia básica fornece um caso representativo por se tratar de empresas, em sua maioria, líderes no mercado em que atua e, no caso específico das empresas fornecedoras, com marcas de produtos solidificadas no mercado.

A cadeia de suprimentos em análise também se caracteriza como um caso revelador, pois explora empiricamente a implantação da gestão da demanda entre os elos atacadista distribuidor e seus principais fornecedores e não há trabalhos científicos publicados que descreva e analise a implantação da gestão da demanda na cadeia de suprimentos.

Para as entrevistas, elaborou-se um roteiro semiestruturado composto de dezenove questões abertas com o objetivo de compreender todo o processo de gestão da demanda entre Martins e seus principais fornecedores. Esse processo se realizou no período compreendido entre maio de 2010 e fevereiro de 2011, de acordo com a disponibilidade de tempo na agenda dos entrevistados. O Quadro 01 mostra as empresas e seus respectivos cargos entrevistados.

<b>Empresas</b>	<b>Cargo dos entrevistados</b>	<b>Entrevistas</b>
Martins (empresa focal)	Gerente de Compras (produtos de higiene, beleza e limpeza)	1
	Gerente de Compras (produtos alimentícios)	1
	Gerente de Vendas	1
	Gerente de Trade Marketing	1
	Gerente de Planejamento Logístico	1
	Gerente de Suprimentos	1
	Analista de Suprimentos Sênior	1
Bombril	Supervisor de Vendas	1
Colgate-Palmolive	Gerente de Vendas	1
	Diretor de Planejamento da Demanda	1
Diageo	Gerente de Trade Marketing	1
Garoto	Gerente de Trade Marketing	1
	Vendedor	1
Kraft	Gerente de Vendas	1
L'Oréal Brasil	Diretor de Trade Marketing & Merchandising	1
	Gerente <i>Key Account</i>	1
Procter & Gamble	Gerente de Vendas	1
Unilever	Gerente de Vendas	1
Total de entrevistas		18

Quadro 011 - Empresas e seus respectivos representantes entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente, para posterior análise, e acompanhadas de anotações efetuadas no caderno de campo provenientes de observações da

entrevistadora e de diálogos informais mantidos com os entrevistados antes e depois das entrevistas. O tempo de duração média das entrevistas foi de uma hora e meia. As áreas escolhidas para as entrevistas na empresa Martins foram Trade Marketing, Compras, Vendas e Logística por serem estas as mais envolvidas no processo de gestão da demanda. Foram entrevistados sete executivos destas áreas na sede da empresa Martins (Uberlândia - MG). Nas entrevistas, foi solicitado aos executivos indicar fornecedores que melhor desenvolvem a gestão da demanda com o atacadista distribuidor, como também seus respectivos contatos.

Após conduzir as entrevistas com cinco empresas fornecedoras, foi solicitado aos executivos da empresa Martins indicar mais três empresas que estão no estágio inicial de desenvolvimento da gestão da demanda com o atacadista distribuidor ou empresas que já desenvolvem a gestão da demanda, mas que o Martins tem mais dificuldade em conduzir o processo. Dentre todas as empresas fornecedoras indicadas, foram realizadas entrevistas com representantes da área Comercial e ou Trade Marketing das empresas, pois são estes que estão diretamente envolvidos com o processo de gestão da demanda com o Martins.

As empresas fornecedoras que participaram desta pesquisa são consideradas pelo atacadista distribuidor como *Top Supplier Service* (TSS). Os critérios da empresa para ser considerado um fornecedor TSS são relevância e rentabilidade do *mix* de produtos para o negócio do atacadista distribuidor, faturamento total anual com o Martins e nível de relacionamento. Neste sentido, o nível de relacionamento está relacionado ao interesse do fornecedor em distribuir seus produtos por meio do canal atacadista distribuidor, especificamente pela empresa Martins. Este interesse se reflete na capacidade do fornecedor de trabalho em conjunto com o atacadista distribuidor, de planejamento e de investimento, como também na aproximação de equipes das duas empresas. O Martins possui alguns fornecedores com marcas líderes no mercado, mas que não têm interesse estratégico em desenvolver parcerias com o canal indireto.

Assim, para a condução do estudo de caso, foram coletadas informações por meio de relatórios e documentos fornecidos pelas empresas, pelo material público divulgado na imprensa, por observações diretas e entrevistas. Utilizou-se observação direta na visita ao centro de distribuição da empresa Martins na cidade de Uberlândia (MG) e na visita à área de Suprimentos desta mesma empresa na qual foi observado o funcionamento do sistema de informação de ressurgimento de estoques. Antes ou após as entrevistas realizadas na empresa Martins, as pesquisadoras eram convidadas a tomar um café na praça central dentro do prédio da empresa. Nestes momentos, tiveram oportunidade de observar o constante movimento dos fornecedores, o relacionamento e a interação deles com os funcionários do Martins.

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo que, segundo Bauer (2002), consiste no estudo de transcrições textuais de dados visando comparar, observar diferenças e categorizar fatores presentes no texto por meio do processamento da informação. As transcrições das entrevistas realizadas na pesquisa de campo foram incluídas individualmente no programa NVivo9, como fontes documentais.

O programa NVivo9 é um aplicativo que possibilita a codificação de textos e gerenciamento das informações para apoio à análise dos dados. Suas funções permitem a divisão do texto em segmentos, a codificação desses segmentos e a explicitação de todas as instâncias codificadas. À medida que a leitura atenta e cuidadosa de cada entrevista era efetuada, as ideias, conceitos ou aspectos relevantes para o tema da pesquisa foram sendo destacados e referenciados como códigos, com o apoio do programa utilizado. Convém destacar que ao se identificar um código no texto em análise, o programa NVivo9 possibilita que ele seja selecionado e associado a uma determinada categoria ou sub-categoria, cadastrada a critério do usuário. A separação por temas, classificados sob a forma de categorias e sub-categorias, associada à combinação de perspectivas dos diversos entrevistados, contribuiu para a interpretação dos dados.

As pesquisadoras trocaram mensagens por *e-mail* com alguns entrevistados, como também realizaram chamadas telefônicas para esclarecer algumas questões que não ficaram claras durante a análise dos dados. Ao finalizar todas as análises, os resultados obtidos foram discutidos e validados separadamente com quatro representantes da empresa Martins, um da Colgate-Palmolive e um da Johnson & Johnson. A duração de cada discussão foi cerca de 1 hora e 15 minutos, todas foram gravadas, pontos importantes transcritos, e foram envolvidos três executivos e uma empresa fornecedora que não haviam participado inicialmente na fase de coleta de dados, indicados pelos representantes da empresa Martins.

A discussão e a validação dos resultados com os executivos das empresas possibilitaram esclarecer alguns pontos e dúvidas que ainda estavam pendentes e aprofundar em alguns itens. A participação de executivos e uma outra empresa fornecedora que não foram envolvidos na fase de coleta de dados foi importante porque surgiram novas contribuições e deu mais validade e confiabilidade aos resultados obtidos. Importante ressaltar que em nenhum momento os executivos discordaram dos resultados obtidos, pelo contrário, forneceram mais detalhes, enriquecendo a pesquisa. Portanto, ao todo, foram pesquisadas nove empresas fornecedoras do Martins. O próximo tópico apresenta os resultados da pesquisa.

#### 4. Resultados

O conteúdo das entrevistas foi codificado em categorias e sub-categorias que podem ser visualizadas na Figura 2 e serão detalhadas nos próximos tópicos.

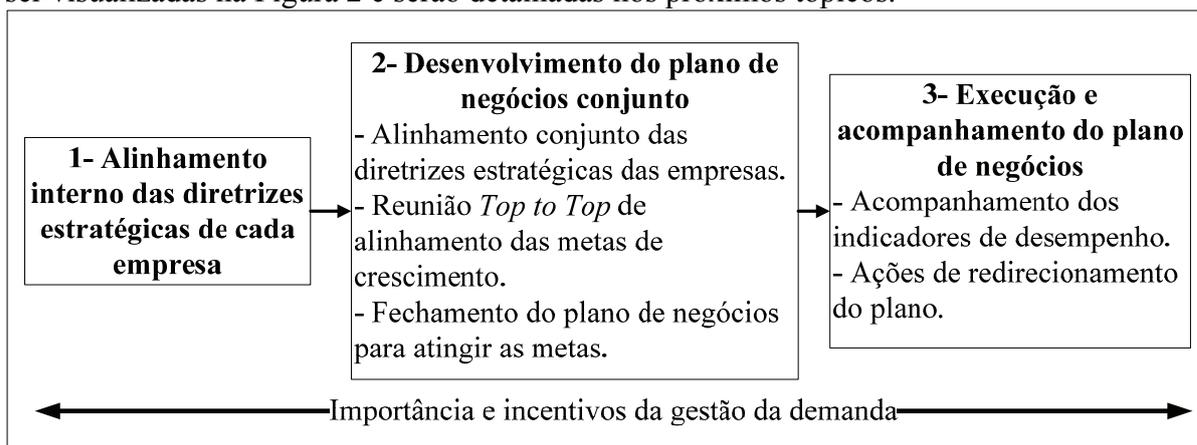


Figura 2 - A gestão da demanda na cadeia de suprimentos do setor atacadista distribuidor

Fonte: Resultados da análise dos dados

##### 4.1 Alinhamento interno das diretrizes estratégicas de cada empresa

O objetivo desta etapa é compreender como é o processo interno de alinhamento estratégico do atacadista distribuidor e do fornecedor. Neste primeiro momento, as duas empresas se interagem apenas para algumas trocas de informação e dessa forma o alinhamento de cada elo será discutido a seguir.

##### Alinhamento interno das diretrizes estratégicas do Martins

A cada cinco anos, a empresa elabora o planejamento estratégico plurianual no qual são envolvidos os membros do conselho da empresa, conselheiros externos e diretores, como também são consultados os principais fornecedores. Os objetivos econômicos e financeiros para os próximos cinco anos são traçados. O planejamento estratégico é revisto anualmente e tem como resultado o Orçamento Matricial de Receitas que contém as metas para o próximo ano de faturamento da empresa. Estas metas são repassadas para as gerências que irão desenvolver planos de ação para atingi-las.

A área de Trade Marketing é a responsável pela análise das previsões de vendas por regiões, categorias, sub-categorias e segmentos de negócios (farmácia; varejo alimentar padaria, lojas de conveniência; supermercados de 1 a 4 *check outs*, ou de 5 a 9 *check outs*,

rede Smart). O gerente de Trade Marketing do Martins consulta e envolve representantes das áreas internas (Planejamento de Vendas e Compras) para discutir as análises de potencial de mercado efetuadas, buscando um alinhamento de como conseguirão atingir a meta de faturamento estabelecida no planejamento estratégico para o próximo ano. De posse das informações relacionadas à meta de faturamento das regiões, categorias, sub-categorias e segmentos de negócios a serem priorizados para o próximo ano, a empresa inicia a discussão com os fornecedores.

#### **Alinhamento interno das diretrizes estratégicas do fornecedor**

Os fornecedores analisam o potencial de consumo e as tendências do mercado para cada categoria de seus produtos e verificam como podem, por exemplo, impulsionar determinada categoria. A diretoria comercial do fornecedor é envolvida no planejamento estratégico da companhia e os gerentes de vendas recebem suas diretrizes estratégicas: o quanto cada categoria e sub-categoria deve crescer, as perspectivas de consumo, que atividades o fornecedor desenvolverá, o que terá de promoção, calendário de mídia, total do investimento em cada cliente, lançamento de novos produtos. Desta forma, o gerente de vendas recebe suas metas para cada cliente, as iniciativas e investimentos da empresa para garanti-las. De posse das diretrizes estratégicas da companhia, o gerente de vendas que atende a empresa Martins, solicitará às áreas de Compras ou Trade Marketing do atacadista distribuidor informações detalhadas do negócio dele com o Martins: vendas por região, categoria, sub-categoria, segmentos de negócios.

Portanto, conforme ressaltado por diversos autores (CROXTON et al. 2008; HILLETOTH; ERICSSON, 2007; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER et al., 2007; MENTZER; MOON, 2005; PIRES, 2009; RAINBIRD, 2004; VOLLMANN et al., 2004; WALTERS, 2006; WALTERS; RAINBIRD, 2004), podem ser identificadas sinergias interfuncionais nesta fase de alinhamento interno das diretrizes estratégicas, em que as áreas internas das empresas analisadas trabalham em conjunto para desenvolver ações sincronizadas com a estratégia da empresa, capacidade produtiva e atendimento das necessidades do consumidor final. Nesta etapa ainda não há alinhamento entre as empresas.

#### **4.2 Desenvolvimento do plano de negócios conjunto**

O objetivo desta etapa é compreender como é o processo de planejamento das atividades de gestão da demanda entre o fornecedor e o atacadista distribuidor. Por meio da análise de cada sub-categoria, pode-se chegar na seguinte ordem das etapas de desenvolvimento do plano de negócios conjunto: 1) Alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas; 2) Reunião *Top to Top* de alinhamento das metas de crescimento; 3) Fechamento do plano de ação para atingir as metas. Cada um destes itens mencionados será discutido a seguir.

#### **Alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas**

Geralmente os gerentes de trade marketing e de compras do Martins coordenam as discussões com os gerentes de vendas e de trade marketing dos fornecedores. Os gerentes do Martins apresentam o direcionamento estratégico da sua empresa para o próximo ano em relação às categorias de produtos daquele fornecedor: a meta de faturamento, as regiões a serem desenvolvidas, as categorias e sub-categorias, segmentos de negócios a serem priorizados, as iniciativas globais do Martins que estão sendo ou serão desenvolvidas. As iniciativas globais envolvem investimentos com aumento da frota de veículos, treinamentos e cursos para a força de vendas, equipamentos a serem adquiridos, revistas de divulgação interna, campanhas de vendas a serem desenvolvidas durante o ano e que são relevantes para o fornecedor e previsões de contratações de vendedores.

Os gerentes dos fornecedores apresentam as metas de crescimento de participação de mercado por região, categorias e sub-categorias, segmentos de negócios; o plano de mídia; os

lançamentos de produtos; os objetivos de crescimento com o Martins; disponibilização de *packs* promocionais e desenvolvimento de material de visibilidade. São discussões que podem envolver várias reuniões entre as duas empresas.

O compartilhamento das informações permite às empresas ter noção da direção estratégica a ser tomada e podem verificar como essas informações poderão ser úteis nos objetivos que são comuns. Ao cruzar o planejamento estratégico das duas empresas, estas irão definir em conjunto quais serão as regiões e segmentos de negócios a serem priorizados, as metas de faturamento por categoria e sub-categoria, o investimento de cada empresa para atingir as metas.

É comum as duas empresas chegarem a metas de crescimento ou valores de investimentos divergentes. As razões destas divergências serão discutidas, analisadas pelas equipes das duas empresas. Ao verificar que uma das empresas possui argumentos mais fortes que justifiquem um crescimento ou um investimento maior, estas informações serão discutidas com as demais áreas da empresa para avaliar a possibilidade de mudança de plano. Estas divergências serão discutidas na reunião *Top to Top* e as decisões serão tomadas pelos principais executivos das duas empresas.

Nesta fase, verificam-se que as empresas pesquisadas compartilham informações, planejam em conjunto e estão constantemente interagindo suas equipes interfuncionais. O compartilhamento de informações gera vários benefícios para o Martins e fornecedores, tais como melhor visibilidade de demanda, melhor desempenho dos parceiros, foco de mercado, melhor coordenação de vendas, menores riscos associados com incertezas da demanda. Simatupang e Sridharan (2002) confirmam estes benefícios para a cadeia de suprimentos.

No planejamento conjunto, as equipes interfuncionais das duas empresas se interagem constantemente. Internamente no Martins, percebe-se o envolvimento dos gerentes de compras e de trade marketing e muito pouco do gerente de vendas desta empresa. Este é consultado em algumas ocasiões para sugestões e para sanar dúvidas, porém não interage com o fornecedor ou participa das reuniões. Após o fechamento do plano de negócios, o gerente de vendas acompanha os resultados, sendo acionado para o redirecionamento do plano quando necessário. Esta falta de envolvimento da área de Vendas do Martins no planejamento da demanda pode dificultar ainda mais a comunicação com a força de vendas e o desenvolvimento do ponto de venda.

O mesmo acontece com a Logística das duas empresas, muitos problemas poderiam ser resolvidos se os representantes de Logística fossem envolvidos desde a fase de planejamento, pois na maioria dos casos somente participam quando os problemas estão acontecendo. Seria importante envolver as áreas de Logística das empresas para acordar e alinhar os indicadores de desempenho de nível de estoque, valor de estoque médio, nível de ruptura, prazo médio de recebimento e agendamento de mercadorias para entrega no armazém do Martins, tempo médio que o fornecedor entrega as mercadorias no prazo acordado, volume entregue em relação ao volume solicitado, quais são os projetos para redução de custos na cadeia de suprimentos. Desta forma, as empresas poderiam buscar soluções em conjunto para redução dos custos logísticos.

Outra constatação nesta fase de alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas se refere à formulação das previsões de vendas. Percebe-se que o Martins e a empresa fornecedora compartilham informações e formulam as previsões com base em discussões, sem a utilização de técnicas estatísticas sofisticadas.

Portanto, identifica-se nesta fase a necessidade de orientação para relacionamentos colaborativos, pois as duas empresas irão compartilhar informações e discutir suas diretrizes estratégicas em conjunto. Isto permite o estabelecimento de esforços cooperativos para sincronizar e convergir operações intra e interempresas (MENTZER et al., 2001).

Após as discussões de alinhamento dos objetivos de crescimento de cada empresa, a reunião, chamada *Top to Top*, é agendada.

### **Reunião *Top to Top* de alinhamento das metas de faturamento**

Esta reunião é uma formalização dos objetivos comuns a serem alcançados pelas duas empresas. O evento pode acontecer tanto na sede do Martins, quanto na sede do fornecedor e geralmente estão presentes representantes de níveis de gerência, diretoria, vice-presidência e ou presidência das duas empresas.

Durante a reunião, são apresentados gráficos dos indicadores de desempenho, definidas as diretrizes para o próximo ano, apresentadas as iniciativas globais de cada empresa e as atividades de Marketing e Vendas. Na sequência discutem metas de crescimento em vendas, de faturamento do fornecedor e as prioridades de categorias, sub-categorias, regiões e segmentos de negócios, como também os investimentos envolvidos para atingir estas metas. Neste momento, são acordadas ações mais gerais (sem a especificação de como implementá-las): alguns estados que precisam atuar, desenvolver ou manter; estabelecimento de indicadores de desempenho; ações para a rede Smart (clientes que apresentam o maior nível de reciprocidade e necessidade de serviços). As atividades de Marketing e Vendas a serem desenvolvidas são acordadas, mas ainda não são detalhadas as ações.

Se na reunião *Top to Top* os executivos não chegarem a um acordo de uma meta de crescimento de faturamento única, os investimentos das duas empresas nas iniciativas e campanhas serão proporcionais aos objetivos de cada uma. Assim, mesmo diante de integração interna e externa em que as empresas Martins e fornecedor interagem suas equipes interfuncionais para um planejamento conjunto, surgem conflitos que serão solucionados conforme o direcionamento estratégico de cada empresa. Segundo Vivaldini, Souza e Pires (2008), mesmo em uma cadeia de suprimentos em que o relacionamento esteja maduro, haverá muitos problemas e dificuldades, principalmente quando envolver interesses dos participantes.

No processo de desenvolvimento do plano de negócios conjunto percebe-se a importância do envolvimento da alta gerência incluindo diretores, vice-presidências e ou presidentes das empresas na reunião *Top to Top* de alinhamento das metas de crescimento em conjunto. Os entrevistados relatam que desta forma todos se sentem comprometidos em buscar os resultados. Min et al. (2005) e Vieira, Yoshizaki e Ho (2009) corroboram esta afirmativa ao mencionarem que o envolvimento da alta gerência é necessário para garantir o que precisa ser feito internamente na organização e cumprido pelos parceiros externos.

A partir da reunião *Top to Top* é definida uma data para criar as ações do plano, como também é estabelecido um cronograma de acompanhamento dos indicadores de desempenho em que são estabelecidas reuniões mensais das gerências (gerência de compras Martins com gerência de vendas fornecedor), reuniões trimestrais com os diretores, reuniões semestrais envolvendo vice-presidências e ou presidências. Esta definição do fluxo de comunicação é importante para a interação dos parceiros por meio de reuniões periódicas entre as altas gerências com objetivo de identificar melhorias (MIN et al., 2005).

### **Fechamento do plano de negócios para atingir as metas**

Após a reunião *Top to Top*, as áreas internas do Martins (Trade Marketing e Compras) e do fornecedor (Trade Marketing e Vendas) irão desenvolver as ações para atingir as metas acordadas. Nesta etapa do processo há uma constante interação entre as áreas internas e externas para que, após cerca de 15 a 20 dias após a reunião *Top to Top*, as áreas se reúnam para fechamento do plano de ação. Assim, durante este período, as áreas discutirão o plano de negócios em um nível mais detalhado.

As ações do plano de negócios contemplarão detalhes de categoria e sub-categorias, eventualmente de marca ou sub-marca (principalmente no lançamento de novos produtos). O plano final mês a mês é acordado na reunião de fechamento do plano de negócios e contém,

basicamente, numa planilha eletrônica, as colunas: iniciativa, ações, períodos que acontecerão as ações e os investimentos em cada uma delas. Com o fechamento do plano de negócios, as empresas partem para a execução e acompanhamento deste plano. Esta etapa é discutida no tópico seguinte.

#### 4.3 Execução e acompanhamento do plano de negócios

O objetivo desta etapa é compreender como o atacadista distribuidor e o fornecedor implantam e monitoram as atividades de gestão da demanda desenvolvidas em conjunto.

O gerente de vendas do fornecedor está em permanente contato com as áreas de Trade Marketing e de Compras do Martins, buscando informações de vendas, de estoques, acompanhando o plano de negócios estabelecido, agindo rapidamente quando acontecem imprevistos. As empresas Colgate-Palmolive, Procter & Gamble e Unilever mantêm uma equipe nas dependências do Martins. Um representante do fornecedor relata: “O Martins é um negócio que tem que ser tocado a várias mãos”.

Esta proximidade favorece a resolução conjunta de problemas e desenvolvimento conjunto de melhorias de processos (MIN et al., 2005), pois as equipes das empresas pesquisadas se encontram regularmente e resolvem questões relacionadas às vendas no ponto de vendas, ao estoque, às campanhas de vendas e ações promocionais, entregas de mercadorias pelo fornecedor ao Martins.

Constatam-se práticas de VMI entre as empresas pesquisadas, conforme descrito por Elvander, Sarpola e Mattsson (2007), pois os fornecedores monitoram constantemente o estoque do atacadista distribuidor, mas a decisão de reabastecimento é centralizada no Martins. Desta forma, o Martins consegue reduzir seus custos com controle de estoques, como também permite a redução de inventário. Para o fornecedor, esta abertura permite maior previsibilidade das vendas que ocorrerão para o atacadista distribuidor. Esses benefícios são confirmados por Claassen, Van Weele e Van Raaij (2008).

Devido à proximidade dos representantes do fornecedor e do livre acesso às informações e às áreas internas do Martins, o plano é acompanhado diariamente e ou semanalmente. As reuniões formais acontecem mensalmente com as gerências comerciais das duas empresas (gerência de compras Martins com gerência de vendas fornecedor), reuniões trimestrais com os diretores, reuniões semestrais envolvendo vice-presidências e ou presidências. A revisão é um trabalho em que as empresas apresentam os números realizados *versus* os planejados.

Croxton et al. (2008) ressaltam a necessidade de desenvolver uma estrutura de indicadores para medir e monitorar o desempenho do processo e estabelecer os objetivos para a melhoria de desempenho. Neste sentido, as empresas pesquisadas possuem um *scorecard* para a avaliação de desempenho. Dentre os indicadores, destacam-se:

- faturamento de vendas para o varejista, faturamento de compras do fornecedor, margem bruta, margem de contribuição;
- valor em estoque, prazo médio de estoque, ruptura, capital de giro, tempo médio de entrega da mercadoria pelo fornecedor em relação ao prazo acordado e volume entregue em relação ao volume solicitado;
- desempenho de vendas por categoria, centro de distribuição, segmento de negócios, canal de vendas, regiões Nielsen;
- número de lojas varejistas com vendas efetivadas e quantidade de itens por pedido.

Realiza-se então uma análise do planejado *versus* realizado com o objetivo de identificar os maiores desafios, se o plano de negócios está sendo executado e, se não, qual a responsabilidade de cada empresa. São analisados os indicadores que não atingiram o nível de desempenho esperado. Busca-se entender o problema e estabelecer um plano de ação para solucioná-lo. O fornecedor somente manterá a promessa de investimentos se as compras planejadas do Martins estiverem ocorrendo. Se o Martins não comprar conforme estabelecido

no plano de negócios, o fornecedor começa a diminuir os investimentos em iniciativas, deixando somente as prioridades.

Devido à grande quantidade de vendedores e diversidade de produtos, o processo de comunicação com a equipe de vendas do Martins se torna complexo. Além de análises e reuniões para acompanhamento e monitoramento do plano de negócios, os fornecedores estão constantemente visitando as lojas varejistas, gerentes de vendas regionais e vendedores do Martins. Dentre os nove fornecedores pesquisados, sete mencionaram que aproveitam reuniões regionais de vendedores para divulgar lançamentos de produtos, treinar a equipe de vendas e tirar dúvidas. Desta forma, os gerentes de vendas dos fornecedores têm acesso às dificuldades vivenciadas pela equipe de vendas e lojas varejistas.

O próximo tópico discute a importância e os incentivos da gestão da demanda entre Martins e seus principais fornecedores pesquisados.

#### **4.4 Importância e incentivos da gestão da demanda**

Foram identificados como resultados da gestão da demanda entre Martins e seus fornecedores pesquisados maior eficiência e eficácia no atendimento da demanda, que conduzem a maior rentabilidade para as empresas. Conforme Min et al. (2005) a eficiência está relacionada à utilização dos recursos de forma adequada e a eficácia se refere ao grau de cumprimento das metas estabelecidas.

Assim, as empresas pesquisadas conseguem maior eficiência com o melhor controle dos estoques e desenvolvimento de ações conjuntas quando o nível de inventário estiver elevado; compartilhamento dos custos e esforços para desenvolver as iniciativas, campanhas de vendas e ações promocionais para o varejista e para a força de vendas; melhor planejamento e controle da produção dos fornecedores. As empresas conseguem maior eficácia com o aumento das vendas por meio da maior disponibilidade dos produtos, melhoria da comunicação com a força de vendas e maior capacitação dos vendedores; como também com a melhoria do nível de serviço evitando rupturas no ponto de vendas no atacadista distribuidor. Além destes benefícios, verifica-se o compartilhamento de conhecimento e aprendizado constante entre as empresas.

### **5. Conclusões**

Esta pesquisa teve como objetivo mapear o processo de gestão da demanda adotado entre a empresa Martins e seus principais fornecedores. O processo de implantação pode ser dividido em três fases: 1) alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas de cada empresa; 2) desenvolvimento do plano de negócios conjunto e 3) execução e acompanhamento do plano de negócios. A importância e os incentivos da gestão da demanda permeiam todo o processo que compreendem o aumento da rentabilidade por meio da melhoria da eficiência e eficácia, como também o compartilhamento de conhecimento e aprendizado pelas empresas.

A contribuição desta pesquisa está relacionada ao mapeamento das etapas para implantar a gestão da demanda com base na experiência de executivos das empresas pesquisadas. Apesar de o estudo ter se limitado a uma cadeia de suprimentos e ao setor de produtos de mercearia básica, a pesquisa mostrou que é possível implantar a gestão da demanda com parceiros estratégicos na cadeia de suprimentos e que as empresas conseguem aumentar a rentabilidade mesmo diante das dificuldades identificadas em seu processo. Autores como Esper et al. (2010), Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009), Juttner; Christopher e Baker (2007), Mentzer e Moon (2005), *Voluntary Interindustry Commerce Standards - VICS* (2010), propuseram abordagens para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos destacando suas interações e sua importância, porém não apresentaram os passos para sua implantação e os indicadores de desempenho para sua avaliação.

Outra contribuição está associada aos indicadores de desempenho para a gestão da demanda. Alguns autores ressaltam a necessidade de uma estrutura de indicadores de desempenho (CROXTON et al., 2008; STOCK; BOYER; HARMON, 2010), mas não

propõem quais indicadores as empresas poderiam utilizar para acompanhar e monitorar o processo de gestão da demanda. Além de apontar quais são os indicadores, esta pesquisa ressalta a necessidade da interação inter e intraempresas para acompanhá-los, como também o envolvimento da alta gerência em reuniões periódicas para acompanhar o desempenho das empresas. Desta forma, os executivos se sentem mais comprometidos em cumprir o que foi acordado.

Portanto, a implantação bem conduzida do processo de gestão da demanda pode melhorar o nível de serviço prestado ao cliente e gerar benefícios substanciais para os resultados financeiros da empresa como, por exemplo, a redução dos níveis de estoque, melhoria da utilização dos ativos e melhoria na disponibilidade do produto (CROXTON et al., 2008). Para o setor atacadista, a disponibilidade de produtos é importante para garantir o atendimento ao cliente, porém os custos relacionados a estoque constituem o principal investimento do setor. Conseqüentemente, um controle efetivo dos estoques representa uma oportunidade para atingir um nível de serviço elevado, buscando equilibrar os custos (SYNTETOS et al., 2010).

### Referências

- ADEBANJO, D. Understanding demand management challenges in intermediary food trading: a case study. **Supply Chain Management**, v. 14, n. 3, 2009.
- ASSOCIATION FOR OPERATIONS MANAGEMENT – APICS. **Sales and Operations Planning**: the secret to world class supply chain. 2009 Apics dinner meeting. Disponível em: <<http://www.apics-fraservalley.org/uploads/files/Year0809/april2009PDM.pdf>>. Acesso em: 29 dezembro de 2010.
- BARRATT, M.; OLIVEIRA, A. Exploring the experiences of collaborative planning initiatives. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 4, 2001, p. 266 - 289.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Manual prático. Vozes: Petrópolis. 2002.
- CHEN, H.; DAUGHERTY, P. J.; ROATH, A. S. Defining and operationalizing supply chain process integration. **Journal of Business Logistics**, v. 30, n. 1, 2009.
- CLAASSEN, M. F. T.; VAN WEELE, A. F.; VAN RAAIJ, E. M. Performance outcomes and success factors of vendor managed inventory (VMI). **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 6, 2008 p. 406-414.
- CROXTON, K. L.; LAMBERT, D. M.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; ROGERS, D. S. The Demand Management Process. In: LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. Florida: Supply Chain Management Institute, 2008, p. 87-104.
- DANESE, P. Designing CPFR collaborations: insights from seven case studies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 2, 2007, p. 181-204.
- ELVANDER, M. S.; SARPOLA, S.; MATTSSON, S. A. Framework for Characterizing the Design of VMI Systems. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 37, n. 10, 2007, p. 782-798.
- ESPER, T. L.; ELLINGER, A. E.; STANK, T. P.; FLINT, D. J.; MOON, M. Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. **Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 1, 2010.
- FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. A three-stage implementation model for supply chain collaboration. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, 2008.
- GRIMSON, J. A.; PYKE, D. F. Sales and operations planning: an exploratory study and framework. **International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 3, 2007, p. 322-346.

- HILLETOTH, P.; ERICSSON, D. Demand chain management: next generation of logistics management. **Conradi Research Review**, v. 4, n. 2, 2007.
- HILLETOTH, P.; ERICSSON, D.; CHRISTOPHER, M. Demand chain management: a Swedish industrial case study. **Industrial Management and Data Systems**, v. 109, n. 9, 2009.
- HOLWEG, M.; DISNEY, S.; HOLMSTROM, J.; SMAROS, J. Supply chain collaboration: making sense of the strategy continuum. **European Management Journal**, v. 23, n. 2, 2005.
- HORVATH, L. Collaboration: the key to value creation in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 6, n. 5, 2001.
- JÜTTNER, U.; CHRISTOPHER, M.; BAKER, S. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 36, 2007.
- KAIPIA, R.; KORHONEN, H.; HARTIALA, H. Planning nervousness in a demand supply network: an empirical study. **International Journal of Logistics Management**, v. 17, n. 1, 2006.
- LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management**. In: LAMBERT, D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Florida: Supply Chain Management Institute, 2008, p. 01-23.
- LAPIDE, L. Sales and operations planning Part III: a diagnostic model. **The Journal of Business Forecasting**, Spring, 2005.
- LAPIDE, L. Sales and operations planning Part I: the process. **The Journal of Business Forecasting**, v. 23, n. 3, 2004.
- LARSEN, T.S.; THERNOE, C.; ANDRESEN, C. Supply chain collaboration: theoretical perspective and empirical evidence. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 6, 2003, p. 531-49.
- MELO, D. C.; ALCANTARA, R. L. C. Proposição de uma Abordagem Conceitual para a Gestão da Demanda em Cadeias de Suprimentos. In: **ENANPAD**, 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV Encontro da Anpad, 2010.
- MENTZER, J. T.; FONGHIN, J. H.; GOLICIC, S. L. Supply chain collaboration: enablers, impediments and Benefits. **Supply Chain Management Review**, v. 4, September-October, 2000.
- MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n.2, 2001.
- MENTZER, J. T.; MOON, M. A. **Sales forecasting management**: a demand management approach. Thousand Oaks: Sage, 2005.
- MENTZER, J. T.; MOON, M. A.; ESTAMPE, D.; MARGOLIS, G. **Demand Management**. In: MENTZER, J. T.; MYERS, M. B.; STANK, T. P. Handbook of Global Supply Chain Management. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- MIN, S.; ROATH, A. S.; DAUGHERTY, P. J.; GENCHEV, S. E.; CHEN, H.; ARNDT, A. D. ; RICHEY, R. G. Supply chain collaboration: what`s happening? **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n.2, 2005.
- PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2009.
- RAINBIRD, M. Demand and supply chains: the value catalyst. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 34, n. 3/4, 2004.
- RANKING ABAD / NIELSEN 2010. 391 Maiores empresas do atacado distribuidor. **Revista Distribuição**, v.208, n. 18, maio 2010.
- SABATH, R. E.; FONTANELLA, J. The unfulfilled promise of supply chain collaboration. **Supply Chain Management Review**, v. 6, n. 4, 2002.

- SEIFERT, D. **Collaborative planning, forecasting and replenishment**: how to create a supply chain advantage. New York: AMACOM, 2003.
- SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. Benchmarking supply chain collaboration: an empirical study. **Benchmarking: An International Journal**, v. 11, n. 5, 2004.
- SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. **The International Journal of Logistics Management**, v. 13, n. 1, 2002.
- STANK, T. P.; KELLER, S. B.; DAUGHERTY, P. J. Supply chain collaboration and logistical service performance. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 1, 2001.
- STOCK, J. R.; BOYER, S. L.; HARMON, T. Research opportunities in supply chain management. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, 2010, p. 32-41.
- SYNTETOS, A. A.; BABAI, M. Z.; DAVIES, J.; STEPHENSON, D. Forecasting and stock control: a study in a wholesaling context. **International Journal of Production Economics**, v. 127, 2010, p. 103–111.
- TAYLOR, D. H.; FEARNE, A. Towards a framework for improvement in the management of demand in agri-food supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 5, 2006.
- TAYLOR, D. H. Demand management in agri-food supply chains: an analysis of the characteristics and problems and a framework for improvement. **The International Journal of Logistics Management**, v. 17, n. 2, 2006.
- TROQUE, W. A. **Influência das Práticas da Gestão da Cadeia de Suprimentos sobre a Gestão da Demanda**: Um Modelo de Análise Conceitual. Santa Bárbara D'Oeste. 189 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, 2003.
- VIEIRA, J.; YOSHIZAKI, H.; HO, L. Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain. **Supply Chain Management: an international Journal**, v. 14, n. 1, 2009.
- VOLLMANN, T. E.; BERRY, W. L.; WHYBARK, D. C; JACOBS, F. R. **Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management**. Boston: Mcgraw-Hill, 2004.
- VOLUNTARY INTERINDUSTRY COMMERCE STANDARDS - VICS. **Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR®)**: an overview 2004. Disponível em: <[http://www.vics.org/docs/guidelines/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/docs/guidelines/CPFR_Overview_US-A4.pdf)> Acesso em: 22 de dezembro de 2010.
- VOLUNTARY INTERINDUSTRY COMMERCE STANDARDS - VICS. **Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR®)**: an overview 2004. Disponível em: <[http://www.vics.org/docs/guidelines/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/docs/guidelines/CPFR_Overview_US-A4.pdf)> Acesso em: 22 de dezembro de 2010.
- VIVALDINI, M.; SOUZA, F. B.; PIRES, S. R. I. Implementação de um sistema Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment em uma grande rede de fast food por meio de um prestador de serviços logísticos. **Revista Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, set.-dez., 2008, p. 477-489.
- WALLACE, T. F. **Sales & Operations Planning**: the how-to handbook. Cincinnati: T. F. Wallace & Company, 2004.
- WALTERS, D. Demand chain effectiveness supply chain efficiencies. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 19, n. 3, 2006.
- WALTERS, D., RAINBIRD, M.: The Demand Chain as an Integral Component of the Value Chain. **Journal of Consumer Marketing**, v. 21, n. 7, 2004.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.