

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**A GESTÃO DA DEMANDA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: um  
estudo no setor atacadista distribuidor de produtos de mercearia básica**

Daniela de Castro Melo

São Carlos  
2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**A GESTÃO DA DEMANDA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: um  
estudo no setor atacadista distribuidor de produtos de mercearia básica**

Daniela de Castro Melo

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

São Carlos  
2011

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

M528gd

Melo, Daniela de Castro.

A gestão da demanda em cadeias de suprimentos : um estudo no setor atacadista distribuidor de produtos de mercearia básica / Daniela de Castro Melo. -- São Carlos : UFSCar, 2011.  
205 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2011.

1. Engenharia de produção. 2. Gestão da demanda. 3. Cadeia de suprimentos. 4. Atacadista. 5. Produtos de mercearia básica. I. Título.

CDD: 658.5 (20<sup>a</sup>)



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Daniela de Castro Melo

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 29/03/2011 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Profª Drª Andrea Lago da Silva  
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Sílvio Roberto Ignácio Pires  
FGN/UNIMEP

Profª Drª Susana Carla Farias Pereira  
EAESP/FGV

---

Prof. Dr. Roberto Antonio Martins  
Coordenador do PPGE

A minha família, pelo apoio e compreensão.  
Em especial ao meu marido, Otaviano Júnior,  
pelo estímulo e paciência, e aos meus pais,  
Cleusa e Adermes, pela educação moral e pela  
oportunidade recebida.

## Agradecimentos

A Deus pela oportunidade da existência e por colocar pessoas tão maravilhosas na minha vida. Durante a tese, tive uma situação inédita em que Ele me mostrou que nem sempre ganhamos, na vida também perdemos e o sofrimento educa.

A minha família, especialmente ao meu marido Otaviano Júnior pela compreensão e apoio, pois tive que me ausentar muito do lar. E mesmo quando eu estava presente nos finais de semana, os domingos eram reservados à tese. Apesar de atuar profissionalmente numa área tão distante da minha, ele teve a paciência de me ouvir, transcrever algumas entrevistas (imagina!) e ainda revisar diversos trechos da tese.

Ao profissionalismo de todos da empresa Martins que tanto contribuíram nesta pesquisa. Desde os funcionários da recepção, que no final estavam quase me dando um crachá da empresa, até o Walter Faria, presidente executivo, que disponibilizou um tempo para me receber, e o sr. Alair, presidente e fundador da empresa, que se mostrou solícito quanto aos propósitos da pesquisa.

Não posso deixar de ressaltar os ‘Fábios’ que foram essenciais nesta tese. Agradeço imensamente ao Fábio Batista por suas tão preciosas contribuições, foram vários encontros. Ele se dispôs a se deslocar até meu local de trabalho para discutirmos, por mais de duas horas, os resultados da tese. Além disso, sugeriu empresas e articulou contatos para que participassem da pesquisa. O Fábio Teixeira, sempre solícito, também indicou empresas, entrava em contato com os executivos para me apresentar e explicar os propósitos da pesquisa, e sempre respondia às minhas indagações.

A toda equipe de Logística do Martins que tanto teve paciência em me receber, explicar os sistemas de informação, a estrutura da área, os processos logísticos e as dificuldades identificadas no processo de gestão da demanda. Agradeço aos ‘Fredericos’ pelas informações tão enriquecedoras. A frase “inerente ao negócio” permanecerá na minha mente. Obrigada ao Frederico Montes, Frederico Lobo, ao Cristiano, ao Roberto, ao Marcus César e à Marília.

Agradeço de coração a todos os executivos das empresas fornecedoras que me receberam com muito interesse, informaram todos os detalhes solicitados, dentro das suas possibilidades, e alguns ainda tiveram a paciência de discutir os detalhes do plano de negócios, *slide* por *slide* (eram mais de 90!). Não foi fácil compreender tantos termos utilizados pelas empresas como *sell in*, *sell out*, cobertura, positivação, execução do ponto de venda, *backhaul*, *baseline*, *building block*, agenda de recebimento, categorias, CBP, CAD,

CDA, CMK, GBU, JBP, OTIF, *Pacing*, TSS. Termos tão comuns no dia a dia das empresas que muitas vezes tinha que interrogá-los o significado para compreender o que estavam falando. Depois de tanta interação com as empresas, acho que hoje consigo falar a língua delas! Assim, agradeço em especial ao Marcelo, Ronildo, Ronaldo, Fabiano, Renato, Ricardo Santos, Ricardo Maingué, Orivaldo, Nivaldo, Diego, Jimmy e José Ilton!

Ao professor Edilson, amigo e professor de português, sempre solícito para responder meus questionamentos! Também agradeço ao meu professor de inglês Gustavo por ter ajudado a identificar a melhor tradução para alguns termos em inglês.

Agradeço muito a minha orientadora, professora Rosane, pelos direcionamentos tão assertivos! Chegava a ‘quebrar a cabeça’ com alguns tópicos e quando os discutia com ela, saía da reunião com a impressão: “nossa, como não pensei nisto antes?”. Além disso, tive uma crise de mudar o mundo e ela me colocou no lugar, saí de lá tão aliviada, pois não era necessário mudar o mundo!

Aos professores Alceu, Sérgio e Sílvio que tanto contribuíram na banca de pré-qualificação. Meses depois estavam o Sílvio e o Alceu novamente na banca de qualificação, e mais alguns meses na banca de doutorado. Muito obrigada pelas excelentes colocações que tanto contribuíram para o amadurecimento da pesquisa. Agradeço também às professoras Andrea e Susana que foram pontuais em suas colocações na banca de qualificação e aceitaram o convite para comporem a banca de doutorado.

À Raquel e ao Robson, funcionários da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, por serem tão proativos e solícitos quando precisei deles!

Aos meus alunos por tudo o que aprendo em nosso convívio e por seus espíritos críticos e desafiadores que me levam a tentar evoluir sempre, para buscar fazer cada vez melhor por eles o que meus mestres fizeram e ainda fazem por mim.

À CAPES pelo auxílio financeiro.

Por fim, à Universidade Federal de São Carlos e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, nas pessoas dos professores e técnicos, pela oportunidade de realizar este curso.

“Senhor, ajuda-me a ser Mestre!  
Dá-me a ciência e a consciência, alegria e espírito de ajuda,  
bondade e generosidade, justiça e imparcialidade!  
Tu que puseste, Senhor, diante de mim, tantas almas-  
mármore, dá-me aulas de escultura!  
Ensina-me a manejar, a melhorar, a construir, a auxiliar, a  
e elevar, a formar, a dignificar e a compreender a imensa  
responsabilidade do meu trabalho!  
Continua olhando para mim, para que eu alcance o ápice de  
minha Missão: devolver-te, modeladas e voltadas para ti, as  
almas todas que me confiaste!  
Senhor, ajuda-me a ser Mestre!” Autor desconhecido



## 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. Esse alinhamento da demanda na cadeia de suprimentos enfrenta dificuldades provocando ineficiência no atendimento a clientes, redução do giro de estoque e alto índice de obsolescência agravada pela grande diversidade de produtos. O objetivo desta tese foi desenvolver um modelo para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica considerando os elos fornecedor e atacadista distribuidor. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa por meio da revisão sistemática da literatura e de estudo de caso na empresa Martins e em nove fornecedores desta empresa. A pesquisa revelou que o modelo de gestão da demanda pode ser dividido em 1) fatores condicionantes para a implantação da gestão da demanda entre os elos atacadista distribuidor e fornecedor e 2) processo de implantação da gestão da demanda entre estes elos. Os fatores condicionantes envolvem intenção estratégica; alinhamento interno das diretrizes estratégicas; segmentação de fornecedores; segmentação de clientes; poder de recompensa, de especialização e legítimo; orientação para a colaboração na cadeia de suprimentos. O processo de implantação pode ser dividido em três fases: 1) alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas; 2) formulação do plano de negócios e 3) execução e acompanhamento do plano de negócios. Além disso, este processo apresenta quatro elementos que o permeiam: envolvimento da alta gerência, interações inter e intraempresas, desafios e benefícios da gestão da demanda. Estes benefícios compreendem a diminuição do efeito da amplificação da demanda, o aumento da rentabilidade por meio da melhoria da eficiência e eficácia, como também o compartilhamento de conhecimento e aprendizado pelas empresas.

Palavras-chave: gestão da demanda; gestão da cadeia de suprimentos; atacadista distribuidor; produtos de mercearia básica.

## **Abstract**

Demand management is an emerging topic in supply chain management. It is focused on a fast and adequate integration of supplier needs in order to balance and strategically align demand with operational capability in the supply chain. The lack of demand alignment deals with problems in supply chain, which leads to inefficient customer service, poor stock rotation, and high obsolescence rate aggravated by the wide diversity of products. The objective of this thesis was to develop a framework for demand management in the supply chain of grocery products considering the dyadic relationship between the supplier and the wholesale. The research revealed that the framework can be divided into 1) determining factors for the implementation of demand management between the wholesale and supplier and 2) the implementation process of the demand management between these firms. The determining factors involve strategic intent; internal alignment of the strategic policies; supplier segmentation; customer segmentation; reward, expertise, legitimate power and collaborative supply chain orientation. The implementation of this process can be divided into three phases: 1) joint alignment of strategic policies, 2) formulation of business plan and 3) implementation and monitoring of the business plan. Moreover, this process has four elements that permeate it: top management involvement, inter and intra-firm interactions, challenges and benefits of demand management. The benefits reflect on a reduction of the effect of the demand amplification, profitability by improving efficiency and effectiveness, as well as knowledge sharing and learning.

**Keywords:** demand management, supply chain management, wholesale, grocery industry.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Fluxos de marketing em canais .....	21
Figura 2 - Estrutura geral da tese .....	25
Figura 3 - Protocolo para o estudo de caso .....	32
Figura 4 - Estrutura da gestão da demanda .....	55
Figura 5 - Modelo conceitual para a gestão da demanda .....	56
Figura 6 - Criação de valor ao cliente por meio da integração da demanda e suprimentos.....	58
Figura 7 - Gestão da demanda na cadeia de suprimentos .....	59
Figura 8 - Modelo de gestão da demanda .....	60
Figura 9 - Sub-processos estratégicos da gestão da demanda .....	61
Figura 10 - Sub-processos operacionais da gestão da demanda.....	68
Figura 11 - Requisitos para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos.....	90
Figura 12 - Estrutura organizacional da empresa Martins .....	99
Figura 13 - Segmentação dos clientes da empresa Martins .....	100
Figura 14 - Estrutura organizacional da área de Vendas da empresa Martins .....	103
Figura 15 - Estrutura organizacional da área de Logística da empresa Martins .....	104
Figura 16 - Estrutura organizacional da área de Compras da empresa Martins.....	106
Figura 17 - O processo operacional na empresa Martins.....	111
Figura 18 - A gestão da demanda na cadeia de suprimentos do setor atacadista distribuidor	113
Figura 19 - Indicadores de desempenho entre Martins e fornecedor.....	138
Figura 20 - A gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica considerando os elos atacadista distribuidor e fornecedor.....	171
Figura 21 - Modelo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica envolvendo os elos atacadista distribuidor e fornecedor.....	173
Figura 22 - Etapa de alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas.....	177
Figura 23 - Etapa de formulação do plano de negócios.....	179
Figura 24 - Questões que podem auxiliar as discussões na etapa de execução e acompanhamento do plano de negócios .....	181
Figura 25 - Desafios da gestão da demanda.....	182
Figura 26 - Resultados da gestão da demanda.....	186

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Formatos de atacado no Brasil.....	23
Quadro 2 - Faturamento do setor atacadista distribuidor em 2009.....	23
Quadro 3 - Estágios da revisão sistemática da literatura .....	26
Quadro 4 - Protocolo de pesquisa.....	27
Quadro 5 - Número de artigos gerados na pesquisa por base de dados e por termo .....	28
Quadro 6 - Bases de dados e seus respectivos periódicos onde foram localizados os artigos selecionados .....	28
Quadro 7 - Bases de dados e seus respectivos periódicos onde foram localizados os demais artigos selecionados .....	29
Quadro 8 - Avaliação Qualis periódicos nacionais consultados .....	29
Quadro 9 - Número de artigos identificados e selecionados em eventos e simpósios.....	30
Quadro 10 - Instrumento de coleta de dados para as entrevistas.....	34
Quadro 11 - Referências utilizadas para o desenvolvimento do roteiro de entrevistas .....	35
Quadro 12 - Empresas e seus respectivos representantes entrevistados .....	38
Quadro 13 - Categoria e sub-categorias de análise.....	41
Quadro 14 - Empresas e seus executivos que participaram da discussão e validação dos resultados .....	43
Quadro 15 - Linhas de produtos vendidas ao Martins .....	43
Quadro 16 - Os oito processos essenciais para a gestão da cadeia de suprimentos .....	47
Quadro 17 - Elementos de colaboração .....	49
Quadro 18 - Benefícios da colaboração na cadeia de suprimentos .....	53
Quadro 19 - Definições da gestão da demanda .....	54
Quadro 20 - Técnicas de previsão de vendas .....	64
Quadro 21 - Questões que devem ser analisadas na gestão da previsão de vendas .....	65
Quadro 22 - Etapas S&OP .....	73
Quadro 23 - Modelo de integração S&OP .....	75
Quadro 24 - Barreiras, benefícios e fracassos da implantação do VMI.....	82
Quadro 25 - Abordagens da gestão da demanda .....	88
Quadro 26 - Centro de distribuição e <i>transit-points</i> da empresa Martins.....	105
Quadro 27 - Análise da categoria sabonetes para impulsionar a venda de produtos.....	114
Quadro 28 - Definições envolvidas no desenvolvimento do plano de negócios.....	122
Quadro 29 - Itens discutidos na reunião <i>Top to Top</i> .....	125
Quadro 30 - Exemplo de uma campanha de vendas a ser desenvolvida no ponto de venda ..	126
Quadro 31 - Questões que podem auxiliar a definir as ações de desenvolvimento da loja varejista e/ou equipe de vendas.....	129
Quadro 32 - Ações do plano de negócios.....	131
Quadro 33 - Principais termos utilizados pelos entrevistados da empresa Martins .....	169

## Lista de siglas, símbolos e abreviaturas

ABAD	Associação Brasileira dos Atacadistas Distribuidores
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
CBP	<i>Colgate Business Planning</i>
CDA	Centro de Distribuição Avançado
CIF	<i>Insurance and Freight</i>
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CPFR	<i>Collaborative Planning Forecasting Replenishment</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DEC	Distribuidor Especialista em Cosméticos
FOB	<i>Free on Board</i>
GSCF	<i>Global Supply Chain Forum</i>
IPC	Índice Potencial de Consumo
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
OTIF	<i>On Time in Full</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RCA	Representante Comercial Autônomo
S&OP	<i>Sales and Operations Planning</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SKU	<i>Stock Keeping Units</i>
SRM	<i>Supplier Relationship Management</i>
TSS	<i>Top Supplier Service</i>
UMV	Universidade Martins do Varejo
VICS	<i>Voluntary Interindustry Commerce Standards</i>
VMI	<i>Vendor Managed Inventory</i>

## Sumário

<b>1. Introdução.....</b>	<b>13</b>
1.1 Apresentação.....	13
1.2 Problema de pesquisa.....	15
1.3 Objetivos.....	17
1.4 Justificativa e relevância da pesquisa.....	18
1.5 O setor atacadista distribuidor.....	20
1.6 Estrutura geral da tese.....	24
<b>2. Aspectos metodológicos da pesquisa.....</b>	<b>26</b>
2.1 Revisão da literatura.....	26
2.2 Estudo de Caso.....	31
<b>3. A Gestão da Demanda na cadeia de suprimentos.....</b>	<b>44</b>
3.1 Definições da gestão da cadeia de suprimentos.....	45
3.2 Cadeia de suprimentos colaborativa.....	48
3.3 Definições e principais modelos da gestão da demanda.....	53
3.4 Iniciativas S&OP, CPFR e VMI.....	72
3.5 Desafios da gestão da demanda na cadeia de suprimentos.....	83
3.6 Síntese da revisão da literatura.....	87
<b>4. Apresentação e análise dos resultados.....</b>	<b>97</b>
4.1 A empresa Martins.....	97
4.1.1 Segmentação de clientes.....	100
4.1.2 Áreas funcionais da empresa Martins relacionadas à gestão da demanda.....	102
4.1.3 TSS ( <i>Top Supplier Service</i> ).....	107
4.1.4 O processo operacional na empresa Martins.....	110
4.2 A gestão da demanda entre os elos atacadista distribuidor e fornecedor.....	112
4.2.1 Alinhamento interno das diretrizes estratégicas de cada empresa.....	113
4.2.2 Desenvolvimento do plano de negócios conjunto.....	117
4.2.3 Execução e acompanhamento do plano de negócios.....	136
4.2.4 Desafios da gestão da demanda.....	142
4.2.5 Importância e incentivos da gestão da demanda.....	162
4.2.6 Síntese da gestão da demanda entre as empresas pesquisadas.....	169
<b>5. Considerações finais.....</b>	<b>172</b>
5.1 Conclusões.....	172
5.2 Limitações e sugestões para trabalhos futuros.....	189
5.3 Implicações gerenciais e acadêmicas.....	189
<b>Referências.....</b>	<b>193</b>
<b>APÊNDICE A – Contato com Keely Croxton e Sebastián García-Dastugue.....</b>	<b>203</b>
<b>APÊNDICE B – Artigos publicados pela autora sobre gestão da demanda.....</b>	<b>205</b>

## **1. Introdução**

Neste capítulo, são apresentadas as considerações iniciais que permearam este trabalho, o problema de pesquisa, os objetivos, as justificativas e relevância da pesquisa, o setor atacadista distribuidor e a estrutura geral da tese.

### **1.1 Apresentação**

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. O alinhamento da demanda na cadeia de suprimentos enfrenta dificuldades progressivas como, por exemplo, a falta de precisão nas informações, perdas devido a desperdícios, falta ou excesso de estoques, provocando ineficiência e ineficácia no atendimento a clientes, redução do giro de estoque e alto índice de obsolescência agravada pela grande diversidade de produtos.

Assim, a gestão da demanda permite a obtenção de vantagem competitiva (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), diminui os efeitos da amplificação da demanda (BAILEY; FRANCIS, 2008) e gera benefícios como a redução dos níveis de estoque, melhoria da utilização dos ativos e melhoria na disponibilidade do produto (CROXTON et al., 2008).

Esta tese discute a gestão da demanda na cadeia de suprimentos envolvendo a díade atacadista distribuidor, representado pela empresa Martins, e seus principais fornecedores de produtos de mercearia básica. O relacionamento em díades é justificado por Harland (1996) que propõe que a gestão da cadeia de suprimentos pode ser classificada em: 1) cadeia de suprimentos interna: integração das atividades internas, limitando-se à chegada dos insumos e informações até a entrega dos produtos ao próximo elo da cadeia; 2) relacionamentos em díades: gestão de relacionamentos com os fornecedores imediatos da empresa; 3) cadeia entre organizações: envolve a gestão de cadeia que inclui fornecedores, fornecedores dos fornecedores, clientes, clientes dos clientes; 4) rede: gestão de toda a rede de negócios interconectada na qual uma cadeia influencia e é influenciada por outras cadeias.

Para compreender a importância da gestão da demanda entre atacadista distribuidor e fornecedor, faz-se necessário ressaltar alguns fatos históricos que levaram estes dois elos da cadeia de suprimentos a desenvolverem em conjunto atividades de gestão da demanda.

Na década de 1980, o nível de inflação era muito elevado e os atacadistas distribuidores formavam estoques especulativos. Assim, os fatores local de armazenamento e capital de giro para compra de grandes volumes eram os mais importantes para a competitividade de uma empresa atacadista distribuidora. Com a estabilização da inflação brasileira alcançada com o conjunto de medidas adotadas por ocasião do Plano Real, em 1994, iniciou-se gradativamente uma mudança nos hábitos de consumo da população dos grandes centros, e o pequeno varejista independente brasileiro, gradativamente, tornou-se o canal mais importante na distribuição de bens de consumo no país (SAAB JÚNIOR; CORRÊA, 2008).

O pequeno varejista passou a representar um novo alvo estratégico, que permitiria aos fabricantes reduzir a influência e o poder de barganha das grandes redes de varejo, que passaram a consolidar-se a partir dos anos de 1990 (PARENTE, 2000). Visando aproveitar essa oportunidade, alguns fabricantes de bens de consumo estabelecidos no Brasil começaram a redesenhar seus sistemas de distribuição (SAAB JÚNIOR, 2003), reelegendo o canal indireto como um dos destinos prioritários para investimentos e ampliação de vendas. Da mesma forma, os atacadistas distribuidores começaram a se especializar em determinadas regiões e categorias oferecendo serviços mais rápidos e com melhores condições comerciais. Assim, os fabricantes começaram a contratar distribuidores regionais especializados, demandando destas ações de desenvolvimento das lojas varejistas (MIRANDA, 2005).

Segundo Eloi (2009), para acompanhar as mudanças e as novas necessidades de consumo da população brasileira, o setor atacadista distribuidor investiu na prestação de serviço ao pequeno e médio varejista. Esta prestação de serviço se caracteriza pelo atendimento especializado por canal de venda, categoria e região, pela ampliação do *mix* de produtos e diversificação dos negócios, possibilitando o crescimento do setor (ELOI, 2009). Então, para aumentar as vendas realizadas aos pequenos e médios varejistas, verifica-se que o relacionamento fornecedor e atacadista distribuidor precisa evoluir para o compartilhamento de informações, planejamento conjunto para identificar oportunidades de desenvolvimento de categorias e regiões geográficas, desenvolvimento de ações para capacitação dos vendedores para atividades de gestão de loja e compartilhamento de investimentos financeiros para campanhas de vendas (VENDAS..., 2008).



Portanto, as exigências por variedade no ponto de vendas, melhor qualidade dos produtos e serviços ao cliente estão alterando a forma como o atacadista distribuidor administra seu negócio. O varejista não mais decide suas compras só com base na oferta do atacadista distribuidor, leva em conta também as expectativas do consumidor. Assim, a tradicional lógica de compra do atacadista e do varejista fortemente baseada em critérios centrados na relação quantidade e preço já não atende mais a dinâmica do mercado atual (ELOI, 2009; MIRANDA, 2005; SILVA; ALCÂNTARA, 2001). Neste sentido, atacadista distribuidor e fornecedor estão desenvolvendo esforços conjuntos para melhor atender a demanda e alcançar seus objetivos estratégicos.

## **1.2 Problema de pesquisa**

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, os indicadores de desempenho para sua avaliação e os seus desafios.

VICS (2010), por exemplo, propõe o Planejamento Integrado de Negócios que combina os modelos Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) e Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos (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 como ilustração, verifica-se a necessidade de explorar o planejamento integrado de negócios de uma forma mais aprofundada e com rigor científico.

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. Além disso, não foi identificado nenhum trabalho empírico publicado que relate a implantação e aplicabilidade nas empresas deste modelo proposto pelos autores. Assim, os autores foram contatados por *e-mail* e questionados se desenvolveram, ou estão desenvolvendo, algum trabalho relacionado à implantação do processo de gestão da demanda. Os contatos com os autores foram inseridos no Apêndice A desta tese.

Keely Croxton, autora principal que trabalhou no desenvolvimento do modelo de gestão da demanda do GFSC (CROXTON et al., 2008), afirmou por *e-mail* que trabalhou com duas empresas implementando partes do processo de gestão da demanda que propuseram, mas que não havia publicado nada que relatasse os resultados. Também disse que não tem conhecimento de alguma pesquisa focada na implantação dos conceitos do modelo de gestão da demanda.

Sebastian Javier García-Dastugue, um dos autores que trabalhou no desenvolvimento do modelo de gestão da demanda do GFSC (CROXTON et al., 2008), mencionou, por *e-mail*, que utiliza o modelo para auxiliar gerentes a implantar o processo de gestão da demanda em suas empresas. Também ressaltou que as ferramentas de avaliação dos processos de negócio – *Assessment Tools* disponíveis como Apêndices em Lambert (2008) – são utilizadas para obter as melhores práticas gerenciais referentes aos oito processos de negócio. Todavia, o autor destaca que existe uma lacuna entre o estado atual e o adequado de implantação de um processo de negócio, sugerindo que o tema seja explorado. O autor disse que avaliações e planos de implantação dos processos de negócio foram desenvolvidos, porém estes não foram publicados e não podem ser compartilhados.

Em relação à estrutura de indicadores de desempenho, segundo Croxton et al. (2008), a equipe interfuncional de gestão da demanda deveria iniciá-la compreendendo como a gestão da demanda pode influenciar os indicadores que afetam diretamente o desempenho financeiro da empresa, medido pelo EVA (*Economic Value Added*). Os autores sugerem o exame destes relacionamentos, mostrando como a gestão da demanda pode impactar vendas, custos dos produtos, despesas, estoque, investimentos e ativo. Por exemplo:

- o aumento da lealdade de clientes pode aumentar as vendas;
- melhor previsão de vendas pode proporcionar melhor nível de serviço ao cliente;
- maior disponibilidade do produto pode aumentar as vendas no ponto de venda.

Percebe-se que as medidas acima são amplas, necessitando desenvolver medidas para as atividades desempenhadas. Para isto, os autores somente citam como indicadores os erros de previsão e a utilização da capacidade. Stock, Boyer e Harmon (2010) sugerem que os pesquisadores devem concentrar seus esforços em investigar as métricas e *benchmarks* que poderiam ser úteis à gestão da cadeia de suprimentos, desenvolvendo indicadores de desempenho (KPI's – *key performance indicators*) para a cadeia de suprimentos.

Alguns autores (ADEBANJO, 2009; KAIPIA; KORHONEN; HARTIALA, 2006; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; TAYLOR, 2006; TAYLOR; FEARNE, 2006) ressaltam os desafios da gestão da demanda em cadeias de suprimentos, mas não apresentam

nenhuma abordagem para a implantação deste processo. Neste sentido, como não há trabalhos empíricos publicados que relatem a implantação e aplicabilidade nas empresas da gestão da demanda, as dificuldades da sua implantação ainda não foram totalmente investigadas. Verifica-se, então, a necessidade de pesquisas que abordem esta questão.

Portanto, constata-se neste tópico que alguns autores sobre gestão da demanda:

- discutem a necessidade da gestão da demanda na cadeia de suprimentos e as interações que envolvem este processo (ESPER et al., 2010; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER; MOON, 2005; VICS, 2010), mas não detalham o processo de implantação da gestão da demanda;
- apresentam os desafios da gestão da demanda (ADEBANJO, 2009; KAIPIA; KORHONEN; HARTIALA, 2006; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; TAYLOR, 2006; TAYLOR; FEARNE, 2006), mas não relatam os desafios da implantação da gestão da demanda;
- detalham o processo de gestão da demanda (CROXTON et al., 2008), mas não relatam empiricamente sua implantação;
- propõe a integração dos modelos S&OP e CPFR (VICS, 2010), mas não detalha o processo de implantação.

Assim, uma lacuna importante identificada na literatura é como implantar o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos. Para diminuir esta lacuna, a presente tese 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?”**.

### 1.3 Objetivos

Diante da necessidade de trabalhos que explorem a gestão da demanda levantada por diversos autores (ADEBANJO, 2009; KAIPIA; KORHONEN; HARTIALA, 2006; MENTZER; MOON, 2005; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; TAYLOR, 2006; TAYLOR; FEARNE, 2006; TROQUE, 2003), o objetivo geral deste trabalho é desenvolver um modelo para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica envolvendo os elos atacadista distribuidor e fornecedor. Este modelo visa auxiliar as empresas dessa cadeia a identificar as variáveis envolvidas para o desenvolvimento de seus

negócios em conjunto para melhor atender a demanda e assim possibilitar, com a sua adequada implantação, o aumento da rentabilidade das mesmas.

Visando atingir esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- 1) mapear o processo de gestão da demanda adotado entre os elos da cadeia em análise;
- 2) investigar os benefícios da gestão da demanda entre os elos da cadeia em análise;
- 3) identificar os indicadores de desempenho utilizados para a gestão da demanda entre os elos da cadeia em análise;
- 4) analisar os desafios da implantação da gestão da demanda entre os elos da cadeia em análise.

A consolidação dos resultados obtidos com o desenvolvimento dos quatro objetivos específicos apresentados anteriormente visa atender ao objetivo geral desta tese. Neste estudo, as unidades de análise são o Martins atacadista distribuidor, como empresa focal, e nove de seus principais fornecedores de produtos de mercearia básica. A seguir, no próximo tópico, a justificativa do tema escolhido e a relevância do estudo são apresentadas.

#### **1.4 Justificativa e relevância da pesquisa**

As contribuições desta tese podem ter implicações acadêmicas e gerenciais. As primeiras se referem às contribuições para o campo do conhecimento em estudo: a gestão da demanda na 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.

Mentzer e Moon (2005) identificaram que a gestão da demanda e também o próprio conceito de demanda não são bem compreendidos pelos agentes da cadeia de suprimentos. Acadêmicos e profissionais têm usado termos como Gestão da Demanda, Planejamento da Demanda, Previsão de Demanda, Planejamento de Vendas e Operações (S&OP), Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos (CPFR), Planejamento Integrado de Negócios (IBP) e Gerenciamento do Estoque pelo Fornecedor (VMI) para designar processos

e atividades similares, mas que são diferentes. Verifica-se, assim, uma confusão com a utilização do termo gestão da demanda.

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

Além disso, Stock, Boyer e Harmon (2010) levantam a necessidade de estabelecer modelos e estruturas para identificar o que diferencia as empresas que se destacam na gestão da cadeia de suprimentos daquelas que não são bem sucedidas.

As implicações gerenciais da tese são as contribuições para as empresas da cadeia de suprimentos em análise. Empresas atacadistas distribuidoras enfrentam desafios da gestão da demanda diferentes da indústria. Por não terem um ambiente de transformação de produto, não tendo que lidar com questões de programação da produção, planejamento das necessidades de recursos e compra de matéria-prima, o setor necessita melhorar a colaboração na cadeia de suprimentos com seus elos da cadeia imediata (fornecedor e varejo) (ELOI, 2009; MIRANDA, 2005; VENDAS..., 2008).

A gestão da demanda permite compreender o mercado e desenvolver ações sincronizadas com a estratégia da empresa, capacidade produtiva e atendimento das necessidades do consumidor final, visando a obtenção de vantagem competitiva (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). Além disso, a gestão da demanda diminui os efeitos da amplificação da demanda (BAILEY; FRANCIS, 2008). Assim, a cadeia de suprimentos que melhor conseguir reduzir incertezas e variabilidade alcançará vantagem competitiva (CROXTON et al., 2008).

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. Consequentemente, um controle efetivo dos estoques representa uma oportunidade para atingir um nível de serviço elevado, buscando equilibrar os custos (SYNTETOS et al., 2010).

Portanto, 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.

Apresenta-se, a seguir, o setor atacadista distribuidor destacando seu conceito, importância na distribuição de produtos no Brasil e benefícios para fornecedores e lojas varejistas.

### **1.5 O setor atacadista distribuidor**

A *American Marketing Association* define canal de marketing, ou canal de distribuição, como a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa, e agentes e firmas comerciais fora dela, atacadistas e varejistas, por meio dos quais uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

O canal de marketing pode ser visto como um “conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar produto ou serviço para uso ou consumo” (COUGHLAN et al., 2002, p. 20). Segundo estes autores, um canal de marketing não é apenas uma empresa fazendo o melhor que pode no mercado, quer ela seja fabricante, atacadista ou varejista. Em vez disso, muitas entidades estão, em geral, envolvidas na atividade do canal de marketing, cada membro do canal depende dos demais para desempenhar sua função correspondente. Assim, para Stern e El-Ansary (1992), a função dos agentes do canal vai além de suprir produtos e serviços no lugar, quantidade, qualidade e preços esperados, agindo também como estimuladores da demanda.

O surgimento dos intermediários no canal de marketing é apontado como um fator de aumento da eficiência no processo de troca por criarem utilidades de tempo, lugar e posse, e

permitirem que as transações ocorram em níveis de custo mais baixos do que diretamente entre fabricantes e consumidores. Os intermediários surgem, portanto, no processo de troca, porque eles podem aumentar a eficiência do processo, ajustando a discrepância de sortimento, e suavizando o fluxo de mercadorias e serviços (ROSENBLOOM, 2002).

Coughlan et al. (2002) exemplifica na Figura 1 um canal de marketing composto por produtores ou fornecedores, atacadistas, varejistas e consumidores finais que desempenham oito fluxos de marketing.

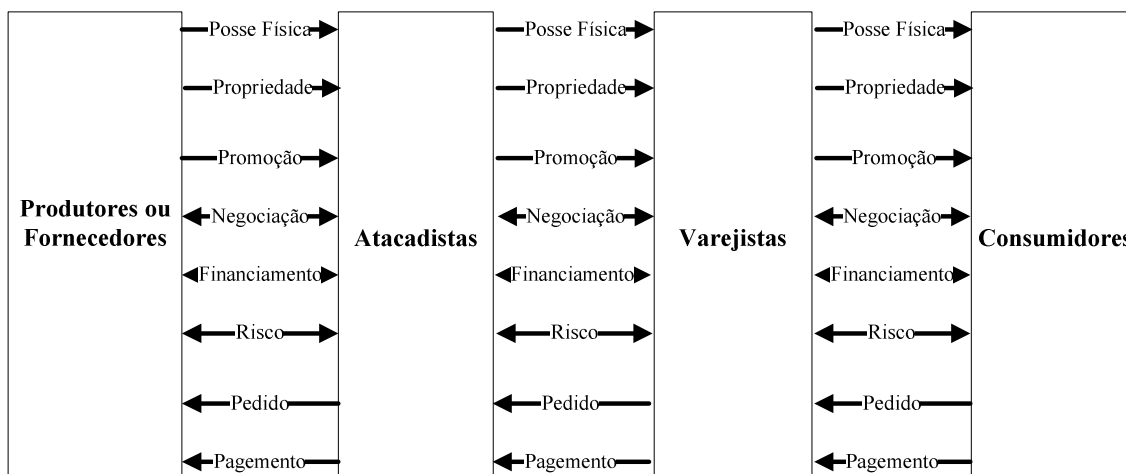


Figura 1 - Fluxos de marketing em canais  
Fonte: Coughlan et al. (2002, p. 25)

Alguns fluxos se movem a jusante no canal (posse física, propriedade e promoção), ao passo que outros se movem a montante no canal, partindo do usuário final (pedido e pagamento). Outros, ainda, podem se mover nas duas direções ou são engajados por pares de membros de canal (negociação, financiamento, risco). As informações podem fluir entre todos os pares possíveis de membros de canal (COUGHLAN et al., 2002).

Conforme pode ser visto na Figura 1, os atacadistas desempenham cada um dos oito fluxos genéricos de canal. Eles assumem a posse física dos bens e a propriedade, promovem o produto para possíveis clientes, negociam transações, financiam suas operações, põem em risco seu capital, processam pedidos e controlam pagamentos. Em geral, eles gerenciam os fluxos de informações nos dois sentidos: a montante para o fornecedor e a jusante para outros membros de canal e clientes futuros. E, ao fazerem isso, fornecem vantagens a montante e a jusante (COUGHLAN et al., 2002). Neste sentido, diversos autores (COUGHLAN et al., 2002; MIRANDA, 2003; STERN; EL-ANSRY, 1992) destacam os benefícios para os fornecedores das atividades desempenhadas pelo atacadista:

- Cobertura de mercado: distribuição a grande número de lojas varejistas que se encontram geograficamente espalhadas;

- Maior facilidade: as grandes compras reduzem o número de pedidos, facilitam a expedição, embalagem, transporte e, conseqüentemente, diminuem os custos de operação;
- Diminuição de estoques: estocam produtos dos fornecedores facilitando o planejamento da produção e disponibilizando os produtos em pontos geográficos estratégicos. Desta forma, evitam que fornecedores trabalhem com pequenos pedidos e reduzem a necessidade de manutenção de grandes estoques;
- Redução do risco de crédito: o número de transações dos fornecedores diminui, reduzindo, por consequência, os riscos de crédito;
- Informações de mercado: como o comprador e o vendedor estão mais próximos do mercado, o atacadista distribuidor reduz a necessidade do fornecedor realizar pesquisa de mercado, pois as informações podem ser coletadas pela equipe de Vendas dos atacadistas distribuidores.

Além dos benefícios para os fornecedores, os atacadistas também apresentam vantagens para as lojas varejistas (COUGHLAN et al., 2002; MIRANDA, 2003; STERN; EL-ANSRY, 1992):

- Agrupamento de bens: produtos de diferentes fabricantes podem ser adquiridos de um mesmo atacadista distribuidor e disponibilizados aos varejistas para fornecer a quantidade e o sortimento que os clientes desejam;
- Diminuição de estoques: o varejista pode adquirir quantidades menores e com mais frequência, o que se torna mais difícil em compras diretas dos fornecedores;
- Disponibilidade de produtos: pronta entrega dos produtos requeridos em função da proximidade e capacidade distributiva;
- Crédito: concessão de créditos e prazo aos clientes, suprindo-os de capital de giro, o que é muito importante para os pequenos clientes varejistas;
- Suporte gerencial: orientação sobre preço, sugestões de como vender produtos e fornecer serviços. Promovem assistência no planejamento do *layout* de lojas, nas construções e em campanhas promocionais.

Nesta tese, é utilizada a classificação do Ranking ABAD / Nielsen (2010) para os formatos de atacado no Brasil conforme sua forma principal de atendimento aos clientes: atacado distribuidor, atacado de balcão, atacado de autosserviço, operador de vendas e operador logístico. O Quadro 1 descreve cada um destes formatos.



<b>Formato Atacado</b>	<b>Descrição</b>
Atacadista distribuidor	Compra e vende produtos dos fornecedores com as quais tem ou não vínculo de exclusividade de produtos ou de território (área de cobertura).
Atacado de balcão	Empresário varejista vai até o depósito, faz as suas compras entregando a lista a um atendente e as leva em veículo próprio.
Atacado de autosserviço	Empresário varejista vai até a loja e, à maneira do consumidor de autosserviço, separa os produtos e os coloca no carro, pagando na saída. Nessas lojas, são vendidos volumes maiores de artigos.
Operador de vendas	Faz, por meio de terceirização, o serviço completo de vendas para o fornecedor. Trabalha no ponto-de-venda, faz a cobrança e o pós-venda. Também chamado de <i>broker</i> .
Operador logístico	É a empresa que além de fazer a distribuição física do produto, também executa a movimentação e armazenagem das cargas para o fornecedor, que não precisa manter depósito na determinada região em que atua o seu operador logístico.

Quadro 1 - Formatos de atacado no Brasil

Fonte: Adaptado de Ranking ABAD / Nielsen (2010)

Assim, o formato atacadista distribuidor é objeto de estudo deste trabalho. Segundo dados do *Ranking ABAD/Nielsen (2010)* o setor atacadista distribuidor no Brasil atingiu um faturamento de R\$131 bilhões em 2009, um crescimento de 9,2% em comparação com o ano de 2008. Este resultado confirma a força que o setor tem no abastecimento das lojas varejistas no país. O número representa mais da metade do nível de distribuição de produtos, que somou R\$ 252,7 bilhões em 2009. Os números mostram que mesmo com a retração do PIB de 0,2% em relação a 2008, como também a baixa nas vendas durante o primeiro semestre de 2009 não foram suficientes para frear o crescimento do setor atacadista distribuidor (RANKING ABAD/NIELSEN, 2010).

O Quadro 2 mostra a distribuição do faturamento do setor atacadista distribuidor por canal de venda responsável por 52,2% do mercado de consumo do varejo merceário (alimentos, bebidas, limpeza, higiene e beleza).

<b>Canal de venda</b>	<b>Mercado de Consumo (em bilhões de R\$)</b>	<b>Percentual de mercado atendido pelo setor atacadista distribuidor (em relação ao mercado de consumo)</b>	<b>Mercado atendido pelo setor atacadista distribuidor (em bilhões de R\$)</b>
Supermercados grandes/hipermercados (acima de 19 <i>check outs</i> )	69,30	0%	0
Supermercados médios (5 - 19 <i>check outs</i> )	62,50	37%	23,00
Supermercados pequenos (1 - 4 <i>check outs</i> )	45,20	95%	42,90
Tradicional (mercadinhos, empórios, padarias)	35,30	95%	33,50
Bares	30,80	85%	26,00
Farma / Cosméticos	9,60	67%	6,40
Total	252,70	-	131,80
<b>% Setor Atacadista</b>	-	<b>52,20%</b>	-

Quadro 2 - Faturamento do setor atacadista distribuidor em 2009

Fonte: *Ranking ABAD/Nielsen (2010, p. 120)*

Entre os pontos mais relevantes que o Ranking ABAD / Nielsen (2010) apresenta é a preocupação do setor em melhorar o relacionamento com o varejo independente, principalmente no que diz respeito ao apoio para torná-lo mais competitivo. Para isso, os atacadistas distribuidores estão investindo em ações que auxiliem os varejistas na melhor escolha do *mix*, no treinamento de funcionários, nos serviços prestados e na tecnologia comercial e de gestão. Demonstrando, assim, a preocupação com a gestão da demanda.

## **1.6 Estrutura geral da tese**

No Capítulo 1 deste documento, foram apresentados as considerações iniciais da pesquisa, o problema, os objetivos, a justificativa e a relevância da pesquisa e o setor atacadista distribuidor. Os aspectos metodológicos da pesquisa são apresentados no Capítulo 2 abrangendo a revisão da literatura e o estudo de caso. O Capítulo 3 é destinado à apresentação e discussão da literatura relevante para este estudo. No Capítulo 4 serão descritos os resultados do estudo de caso realizado. Por último, as conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros, assim como as implicações gerenciais e acadêmicas serão apresentadas no Capítulo 5. O esquema geral desta tese é apresentado na Figura 2.

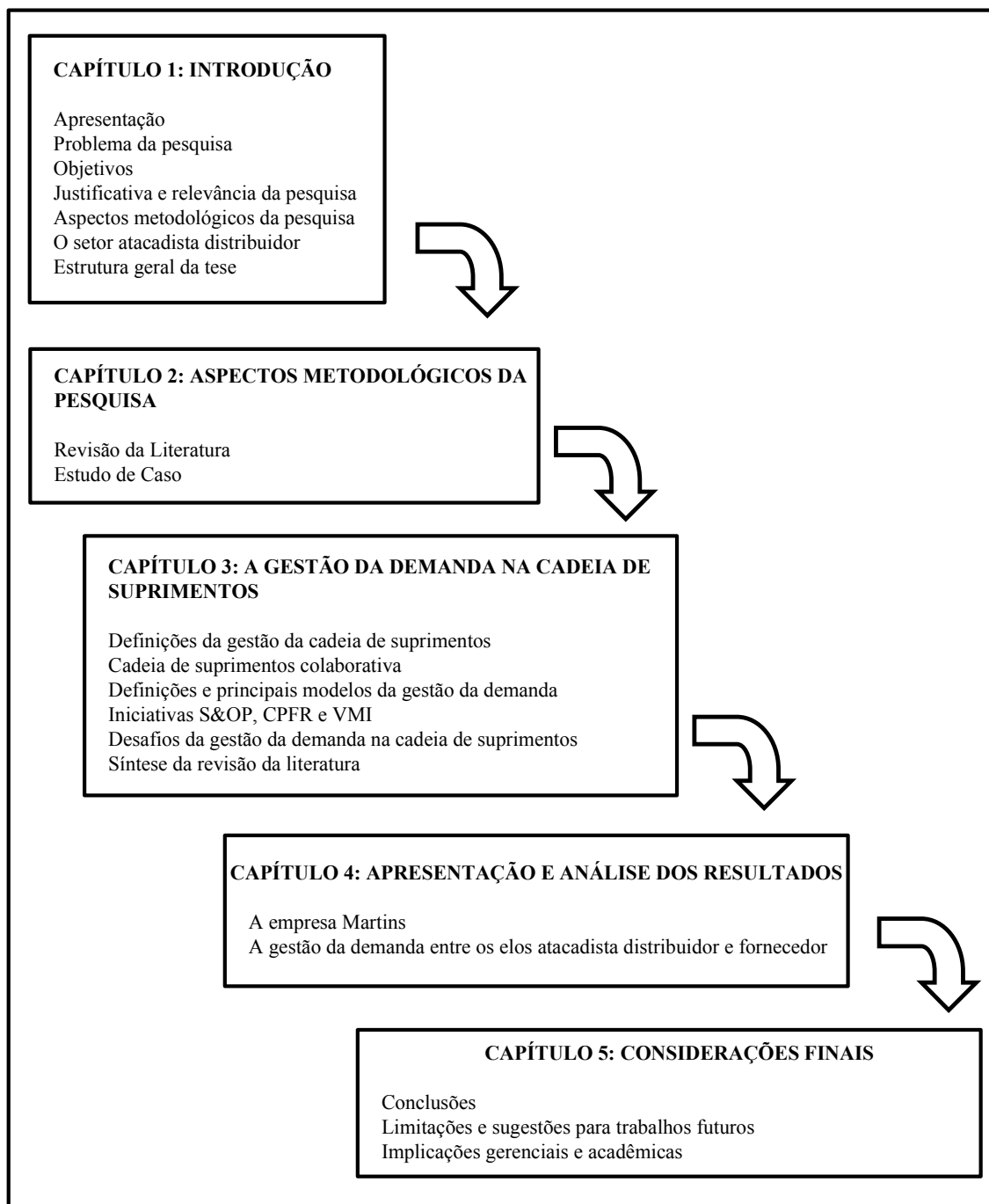


Figura 2 - Estrutura geral da tese  
Fonte: Elaborado pela autora

## 2. Aspectos metodológicos da pesquisa

Este capítulo contém a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos propostos, em busca da resposta ao problema de pesquisa. Com o objetivo de apresentar as opções adotadas para esta investigação, descreve-se a revisão da literatura, o caso estudado, bem como seus participantes, estratégias de coleta e análise dos dados.

### 2.1 Revisão da literatura

O objetivo da revisão da literatura é permitir ao pesquisador mapear e analisar o território intelectual existente sobre determinado tema e especificar a questão de pesquisa para desenvolver mais profundamente um campo do conhecimento.

Uma alternativa para a revisão da literatura é a sua revisão sistemática (TRANFIELD, DENYER, SMART, 2003). A revisão sistemática é um método que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema, seleciona e avalia contribuições, analisa e sintetiza dados. Descreve as evidências de forma a permitir conclusões claras a serem alcançadas sobre o que já se conhece e sobre o que não se conhece sobre o assunto em questão (DENYER; TRANFIELD, 2009).

Neste sentido, a primeira etapa do desenvolvimento deste trabalho foi a revisão sistemática da literatura centrada especificamente, nas questões relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos e à gestão da demanda. Assim, esta revisão sistemática está dividida em três estágios: planejamento da revisão, condução da revisão e apresentação dos resultados (Quadro 3).

<p><b>Estágio I: Planejamento da revisão</b>  Fase 1: Proposta de revisão  Fase 2: Desenvolvimento de um protocolo de revisão</p> <p><b>Estágio II: Condução da revisão</b>  Fase 3: Seleção dos estudos  Fase 4: Síntese dos dados</p> <p><b>Estágio III: Apresentação dos resultados</b>  Fase 5: Análise dos dados  Fase 6: Discussões e conclusões</p>
--

Quadro 3 - Estágios da revisão sistemática da literatura

Fonte: Adaptado de Tranfield, Denyer e Smart (2003, p. 214); Tranfield et al. (2004, p. 380)

A seguir são descritos os estágios da revisão sistemática da literatura realizada.

#### **Estágio I: Planejamento da revisão**

A proposta desta revisão é identificar os conceitos de gestão da demanda sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos e seus modelos. Foi elaborado um protocolo

de pesquisa contendo como os estudos seriam encontrados e os critérios de inclusão dos artigos (Quadro 4).

- 1- Acesso aos artigos e livros sobre 'gestão da cadeia de suprimentos': Ballou (2006); Cooper et al. (1997); CSCMP (2009); Fisher (1997); Lambert (2008); Lambert (2004); Lambert e Cooper (2000); Lambert, Cooper e Pagh (1998); Mentzer et al. (2001); SCC (2009).
- 2- Acesso aos capítulos de livros sobre Gestão da Demanda: Croxton et al. (2008); Mentzer e Moon (2005); Mentzer et al. (2007), Pires (2009).
- 3- Acesso às bases de dados Science Direct, Emerald e Wiley-Blackwell. Busca avançada utilizando os termos '*demand management*', '*demand supply chain*', '*demand chain*', '*demand chain management*' no título do artigo ou nas palavras-chave.
- 4- Acesso às bibliotecas digitais de Teses e Dissertações. Busca avançada utilizando o termo 'gestão da demanda' no título ou nas palavras-chave.
- 5- Acesso aos principais periódicos nacionais nas áreas de Administração e de Engenharia de Produção. Busca avançada utilizando o termo 'gestão da demanda' no título do artigo, e/ou nas palavras-chave, e/ou no resumo.
- 6- Acesso aos anais dos principais eventos e simpósios nas áreas de Administração e de Engenharia de Produção. Busca utilizando o termo 'gestão da demanda'.

Quadro 4 - Protocolo de pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora

## **Estágio II: Condução da revisão**

A revisão da literatura iniciou-se pelo estudo do tema gestão da cadeia de suprimentos, acessando os livros nacionais e internacionais, como também artigos nacionais e internacionais sobre o tema: Ballou (2006); Cooper et al. (1997); CSCMP (2009); Fisher (1997); Lambert (2008); Lambert (2004); Lambert and Cooper (2000); Lambert, Cooper e Pagh (1998); Mentzer et al. (2001); SCC (2009).

Durante a seleção dos estudos, foram avaliados os títulos e os resumos que contemplassem a gestão da demanda em cadeias de suprimentos. Foram excluídos os capítulos de livros, artigos, teses ou dissertações que contemplavam somente a previsão de demanda como processo isolado. A maioria destes estudos excluídos detalhava métodos de previsão de vendas e suas aplicações, não atendendo à proposta desta revisão sistemática.

As bases de dados eletrônicas Science Direct, Emerald e Wiley-Blackwell disponíveis por meio do Portal de Periódicos da Capes foram consultadas retrospectivamente até o ano de 2010. Efetuou-se uma busca avançada utilizando os termos '*demand management*', '*demand supply chain*', '*demand chain*' e '*demand chain management*' no título do artigo ou nas palavras-chave. Nesta busca, foram considerados como filtros 'todos os anos' (disponíveis na base de dados até o ano de 2010) e 'apenas os jornais'. O Quadro 5 mostra o número de artigos gerados na pesquisa por base de dados e por termo.

Busca avançada: termos no título do artigo ou nas palavras-chave ('todos os anos' e 'apenas nos jornais')	Número de Artigos por Base de Dados		
	Science Direct	Emerald	Wiley-Blackwell
Demand management	100	47	37
Demand supply chain	100	14	5
Demand chain	100	11	6
Demand chain management	48	6	1

Quadro 5 - Número de artigos gerados na pesquisa por base de dados e por termo  
Fonte: Elaborado pela autora

Foram avaliados cerca de 200 artigos. Destes, foram selecionados 47 artigos que tratavam do conceito, e/ou das abordagens, e/ou dos desafios da gestão da demanda sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos. As bases de dados e seus respectivos periódicos onde foram localizados os artigos selecionados podem ser visualizados por meio do Quadro 6. A leitura dos artigos selecionados do Quadro 6 indicou a necessidade de pesquisar outros artigos em bases de dados diferentes, sendo consultados mais 18 artigos (Quadro 7).

Base de Dados	Nº Artigos	Periódicos internacionais
Emerald (34 artigos)	1	European Business Review
	2	Industrial Management and Data Systems
	1	Integrated Manufacturing Systems
	1	Journal of Business and Industrial Marketing
	1	Journal of Consumer Marketing
	1	Journal of Contemporary Hospitality Management
	1	Journal of Enterprise Information Management
	8	Journal of Logistics Management
	1	Journal of Operations and Production Management
	6	Journal of Physical Distribution and Logistics Management
Science Direct (12 artigos)	1	Journal of Retail and Distribution Management
	10	Supply Chain Management
	2	European Management Journal
	2	European Journal of Purchasing & Supply Management
	4	Industrial Marketing Management
	1	International Food and Agribusiness Management
Wiley-Blackwell	1	Journal of Operations Management
	2	Journal of Production Economics
	1	British Journal of Marketing

Quadro 6 - Bases de dados e seus respectivos periódicos onde foram localizados os artigos selecionados  
Fonte: Elaborado pela autora

As pesquisas nacionais englobaram o acervo de bibliotecas digitais de teses e dissertações, publicações em periódicos e anais de eventos (encontros e simpósios) nas áreas de Engenharia de Produção e de Administração. As bibliotecas digitais acessadas foram:

Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Pesquisa Teses e Dissertações (CAPES), Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP e Biblioteca Comunitária UFSCar. Foi realizada uma busca avançada utilizando o termo 'gestão da demanda' no título ou nas palavras-chave, identificando 4 registros. Destes, apenas uma tese (MOYSÉS, 2007) e uma dissertação (REIS, 2007) foram selecionadas. Além disso, por sugestões de pesquisadores envolvidos com o tema, foram pesquisadas duas dissertações referentes à 'gestão da demanda' na biblioteca da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP): Troque (2003) e Brito (2005).

Base de Dados	Nº Artigos	Periódicos internacionais
Academy of Marketing Science	3	Journal of the Academy of Marketing Science
Gale	3	Harvard Business Review
Informa	1	Management Science
Wilson	3	Journal of Marketing
Outras bases não disponíveis pelo Portal Capes: acesso por meio da Michigan State University ou School of Management at Cranfield University (8 artigos)	1	Conradi Research Review
	1	Food Logistics
	3	Journal of Business Logistics
	1	Journal of Logistics Research and Applications
	1	Journal on Chain and Network Science
	1	Production Engineer

Quadro 7 - Bases de dados e seus respectivos periódicos onde foram localizados os demais artigos selecionados  
Fonte: Elaborado pela autora

Os periódicos nacionais consultados foram: Gestão & Produção, Produção, RAE (Revista de Administração de Empresas), RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo). Estes periódicos foram escolhidos por apresentarem qualidade de produção intelectual conforme avaliação Qualis da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) nas áreas de Administração ou de Engenharias III (Engenharia de Produção). O Quadro 8 apresenta a avaliação Qualis de cada periódico por área.

Periódico	Avaliação Qualis Administração	Avaliação Qualis Engenharia III
Gestão & Produção	A2	B2
Produção	A2	B2
RAE (Revista de Administração de Empresas)	B1	B3
RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo)	B2	B5

Quadro 8 - Avaliação Qualis periódicos nacionais consultados  
Fonte: WebQualis (2010)

A base de dados Scielo foi consultada para a busca de artigos nos periódicos: Produção e Gestão & Produção. Nenhum registro foi identificado com o termo 'gestão da demanda' no título do artigo ou no resumo (não há filtro por palavra-chave). Também não foi

identificado nenhum registro com o termo ‘gestão da demanda’ no título do artigo ou nas palavras-chave do RAUSP; e utilizando o termo ‘gestão da demanda’ nas palavras-chave (a busca permite o filtro somente por autor e por palavra-chave) no periódico RAE.

Nos encontros e simpósios, visando identificar artigos mais recentes, foi delimitado o período a partir do ano de 2000. Como o *site* do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI) não possui filtro de consulta até o ano de 2004, a pesquisa neste evento limitou-se a partir do ano de 2005. O site do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração não possui filtro de consulta por período, assim foram considerados todos os anos.

Foram identificados 13 artigos que continham o termo ‘gestão da demanda’ no título (não há busca avançada) e selecionados 4 artigos para análise (Quadro 9).

<b>Encontros e Simpósios</b>	<b>Nº de artigos</b>	<b>Nº de artigos selecionados</b>
ENESEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção) – de 2000 a 2009	10	2
SIMSEP (Simpósio de Engenharia de Produção) – de 2000 a 2009	2	1
SIMPOI (Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais) – de 2005 a 2009	1	1
ENANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) - todos os anos	0	0

Quadro 9 - Número de artigos identificados e selecionados em eventos e simpósios

Fonte: Elaborado pela autora

Os capítulos de livros, artigos, teses e dissertações incluídos na revisão sistemática foram sintetizados destacando os pontos principais de cada um.

A revisão sistemática da literatura permitiu à pesquisadora submeter diversos artigos a simpósios e encontros especializados nas áreas de Administração e Engenharia de Produção, como forma de construir uma massa crítica sobre as análises e discussões surgidas na pesquisa. Foram seis artigos (citados no Apêndice B) aprovados e publicados. A aceitação destes caracteriza uma avaliação prévia sobre os conceitos e discussões defendidas neste estudo. Além disso, o artigo ‘Gestão da Demanda sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos: uma abordagem além da previsão’ recebeu o prêmio Sargas de melhor artigo de Logística e *Supply Chain*. Este artigo foi avaliado e apresentado para uma comissão no Enegep 2009 e publicado na Revista Tecnológica em 2010.

Assim, as publicações dos artigos foram uma forma de avaliar, preliminarmente, se os conceitos se mostravam pertinentes ao pensamento da comunidade acadêmica especializada no tema, dando ao estudo maior consistência. A revisão sistemática da literatura possibilitou a identificação do problema de pesquisa e um contato inicial com o tema abordado. À medida



que os dados da pesquisa empírica foram coletados, outras pesquisas na literatura foram necessárias para aprofundar as discussões. Além disso, diversas pesquisas foram feitas por sugestões de pesquisadores envolvidos com o tema.

## **2.2 Estudo de Caso**

Tendo em vista que o tema desta tese está relacionado a um campo de pesquisa ainda em estágio de desenvolvimento, com múltiplas abordagens coexistindo, ausência de construtos conceituais comuns e envolvendo diversas disciplinas do conhecimento como Marketing, Compras e Logística, entende-se que a estratégia de pesquisa mais adequada é a pesquisa qualitativa de natureza exploratória.

Assim, o método estudo de caso 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”. Para Gil (2009), a utilização do estudo de caso é maior em estudos exploratórios e descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados fenômenos, proporcionando maior nível de profundidade.

Yin (2005), comparando estudos de caso com outros métodos de pesquisa, conclui que esse é a escolha preferida quando: 1) as questões de pesquisas são do tipo “como” ou “por que”; 2) o pesquisador tem pouco controle sobre o evento; 3) o foco é um evento contemporâneo ocorrendo em um contexto real; 4) existe a necessidade de utilizar múltiplas fontes de evidências.

Nesta tese, o objetivo é desenvolver um modelo para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica envolvendo os elos atacadista distribuidor e fornecedor. Assim, seu foco está em “como” ocorre o processo de gestão da demanda entre os elos da cadeia de suprimentos.

Além disso, a pesquisadora não tem controle sobre o evento, dado que se estudam situações reais, e necessidade do uso de múltiplas fontes de evidências em função da complexidade do fenômeno em estudo: relatórios da empresa e do setor, documentos (artigos que aparecem na mídia de massa), entrevistas, observações diretas. Desta forma, o uso do estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada a esse trabalho.

Yin (2005) desenvolveu uma tipologia para o uso do estudo de caso composta de duas dimensões que resultam em quatro composições possíveis: estudos de caso único, uma empresa, ou múltiplos, várias empresas; unidade única (projeto holístico) ou unidades múltiplas (projeto incorporado) de análise. A estratégia de pesquisa adotada nesta tese é o

estudo de caso único, utilizando a díade atacadista distribuidor e fornecedor como unidade de análise, tendo como empresa focal o atacadista distribuidor de produtos de mercearia básica.

A elaboração de um protocolo para o estudo de caso pode auxiliar muito o pesquisador no desenvolvimento da pesquisa, à medida que este protocolo é um instrumento que contém as regras de como o estudo de caso será realizado, facilitando e garantindo a uniformidade na coleta de dados (YIN, 2005). A Figura 3 descreve o protocolo de pesquisa.

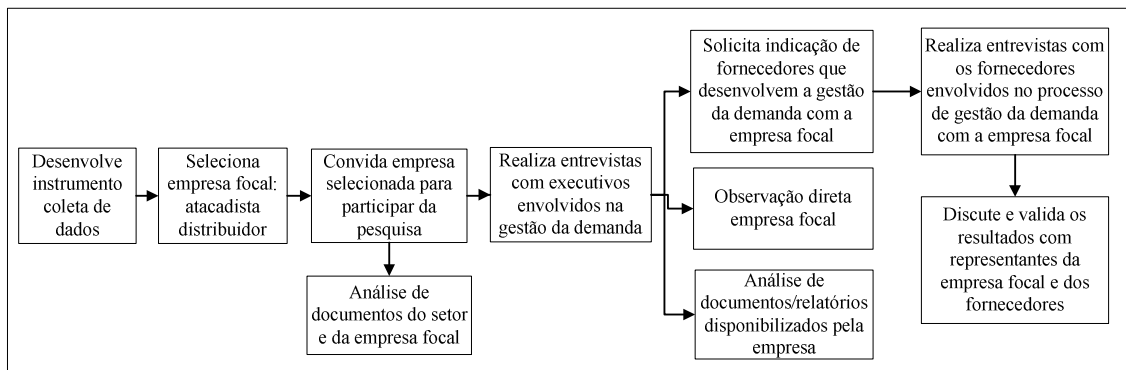


Figura 3 - Protocolo para o estudo de caso  
Fonte: Elaborado pela autora

Tendo como principal direcionador o problema de pesquisa e os objetivos estabelecidos para o trabalho, elaborou-se um roteiro semiestruturado. Seguindo a sugestão de Flick (2004, p.118), para quem “o elemento central dessa forma de entrevista é o convite periódico à apresentação de narrativas de situações”, elaborou-se um roteiro composto de dezenove questões abertas com base na revisão da literatura realizada. O instrumento de coleta de dados pode ser dividido em quatro partes:

1) Alinhamento interno das diretrizes estratégicas

Por meio das primeiras questões, buscava-se compreender como é o processo interno de alinhamento estratégico do fornecedor / atacadista distribuidor.

2) Planejamento das atividades de gestão da demanda

A seguir, foram oito questões concernentes a como ocorre o planejamento das atividades de gestão da demanda entre o fornecedor e o atacadista distribuidor.

3) Execução das atividades de gestão da demanda

Na sequência, cinco questões do roteiro indagaram a respeito de como o fornecedor e o atacadista distribuidor implantam e monitoram as atividades de gestão da demanda desenvolvidas em conjunto.

4) Dificuldades, importância e incentivos da gestão da demanda

Finalmente, buscou-se obter a declaração da visão dos entrevistados sobre o que motiva as empresas a implantar a gestão da demanda na cadeia de suprimentos e quais dificuldades podem ser identificadas no processo por meio de três questões.

O Quadro 10 apresenta uma visão mais clara da associação entre as questões formuladas e os conceitos encontrados na literatura de referência. Assim, verifica-se que, para cada objetivo, foram formuladas questões a partir dos tópicos concernentes à síntese da revisão da literatura. As referências utilizadas para cada um destes tópicos foram inseridas no Quadro 11.

O principal benefício encontrado com a elaboração do roteiro de entrevistas foi a segurança em não se omitir detalhes a serem observados e a possibilidade de cobrir toda a pauta estabelecida mediante administração mais efetiva do tempo, dada a limitação do horário disponibilizado pelos entrevistados em suas agendas.

Projetos de caso único exigem uma investigação cuidadosa do caso em potencial para minimizar as chances de uma representação equivocada e maximizar o espaço necessário para coletar as evidências do estudo de caso. No geral, o projeto de caso único é justificável quando o caso representa: a) um teste da teoria existente; b) uma circunstância rara ou exclusiva (geralmente na psicologia clínica); c) um caso típico ou representativo (as lições que se aprendem deste caso fornecem muitas informações sobre as experiências de um indivíduo ou instituição); d) revelador (pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica) ou e) longitudinal (estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo) (YIN, 2005). Neste sentido, o estudo de caso único realizado nesta tese se justifica por ser um caso representativo e revelador, conforme será discutido nos próximos parágrafos.

Para atingir o objetivo proposto nesta tese, a pesquisa empírica precisava envolver empresas pertencentes a uma cadeia de suprimentos que apresentasse as melhores práticas de gestão da demanda. A revisão da literatura permitiu identificar os requisitos para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos (alinhamento das diretrizes estratégicas, cadeia de suprimentos colaborativa, desenvolvimento de previsões de vendas, equipes interfuncionais, elaboração, execução e acompanhamento das atividades de gestão da demanda – requisitos que serão discutidos e detalhados na revisão da literatura), facilitando a identificação de empresas que apresentassem tais requisitos. Além disso, a pesquisa envolveria empresas que estariam interessadas em participar deste estudo, fornecendo informações relevantes das suas experiências no processo de gestão da demanda.

Objetivo	Questões		Tópicos concernentes à síntese da revisão da literatura
Compreender como é o processo interno de alinhamento estratégico do fornecedor/ atacadista distribuidor.	1	Como as diretrizes estratégicas são transferidas internamente à empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de suprimentos colaborativa;</li> <li>• Conhecimento das capacidades, restrições e oportunidades do mercado;</li> <li>• Conhecimento das diretrizes/práticas estratégicas e operacionais das empresas;</li> <li>• Desenvolvimento de equipes interfuncionais;</li> <li>• Desenvolvimento de previsões de vendas;</li> <li>• Envolvimento da alta gerência.</li> </ul>
	2	Como as previsões de vendas são realizadas?	
	3	Quem são os envolvidos no processo de previsão de vendas?	
Compreender como é o processo de planejamento das atividades de gestão da demanda entre o fornecedor e o atacadista distribuidor.	4	Quais são as informações compartilhadas? Como são compartilhadas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de suprimentos colaborativa;</li> <li>• Conhecimento das capacidades, restrições e oportunidades do mercado;</li> <li>• Conhecimento das diretrizes/práticas estratégicas e operacionais das empresas;</li> <li>• Desenvolvimento de equipes interfuncionais;</li> <li>• Desenvolvimento de previsões de vendas;</li> <li>• Elaboração do plano de negócios;</li> <li>• Envolvimento da alta gerência.</li> </ul>
	5	Quem são os envolvidos (áreas organizacionais /cargos) neste processo?	
	6	Quais são as atividades envolvidas no processo de planejamento?	
	7	Quando iniciam o planejamento conjunto das atividades de gestão da demanda?	
	8	Qual a duração do planejamento conjunto das atividades de gestão da demanda?	
	9	Como formalizam o planejamento das atividades?	
	10	O processo de planejamento é mais avançado com determinados fornecedores/atacadistas distribuidores? Por que?	
11	Considera importante o planejamento das atividades de gestão da demanda em conjunto? Por que?		
Compreender como o fornecedor e o atacadista distribuidor implantam e monitoram as atividades de gestão da demanda desenvolvidas em conjunto.	12	Quem são os envolvidos na implantação das atividades de gestão da demanda?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de suprimentos colaborativa;</li> <li>• Desenvolvimento de equipes interfuncionais;</li> <li>• Execução e acompanhamento do plano de negócios;</li> <li>• Envolvimento da alta gerência.</li> </ul>
	13	Possuem reuniões de alinhamento? Se sim, com que frequência? Como se dá a dinâmica destas reuniões (envolvidos, itens discutidos, etc)?	
	14	Possuem indicadores de desempenho? Se sim, quais são?	
	15	Como se dá o relacionamento com o varejo? Que ações são implantadas no varejo?	
	16	Como o fornecedor é envolvido na implantação das atividades de gestão da demanda?	
Compreender o que motiva as empresas a implantar a gestão da demanda na cadeia de suprimentos e que dificuldades podem ser identificadas no processo.	17	Quais são os problemas/dificuldades percebidos (as) em todo o processo? Como a empresa lida com estes (as) problemas/dificuldades?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia de suprimentos colaborativa;</li> <li>• Desenvolvimento de equipes interfuncionais;</li> <li>• Execução e acompanhamento do plano de negócios.</li> <li>• Envolvimento da alta gerência.</li> </ul>
	18	Quais são os ganhos com a implantação da gestão da demanda entre as empresas?	
	19	Quais são os incentivos para manter a relação entre fornecedor e atacadista distribuidor?	

Quadro 10 - Instrumento de coleta de dados para as entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

Referências
<p>• <b>Cadeia de suprimentos colaborativa:</b> Bowersox; Closs; Stank (2003); Daugherty; Roath (2009); Ellram; Edis (1996); Fawcett; Magnan; Mccarter (2008); Golicic; Foggini; Mentzer (2003); Holweg et al. (2005); Horvath (2001); McLaren; Head; Yuan (2002); McCarthy; Golicic (2002); Mentzer; Fonghin; Golicic (2000); Min et al. (2005); Mouritsen, Skjott-Larsen e Kotzab (2003); Sabath; Fontanella (2002); Salmond; Lambe (1997); Lejeune; Yakova (2005); Simatupang; Sridharan (2002, 2004); Spekman; Sriram; Krapfel; Spekman (1992); Stank; Daugherty; Autry (1999); Stank; Keller; Daugherty (2001); Tuominen (2004); Vieira; Yoshizaki; Ho (2009)</p>
<p>• <b>Conhecimento das capacidades, restrições e oportunidades do mercado:</b> Croxtan et al. (2008); Esper et al. (2010); Hilletofth; Ericsson; Christopher (2009); Juttner; Christopher; Baker (2007); Mentzer; Moon (2005); Rainbird (2004)</p>
<p>• <b>Conhecimento das diretrizes/práticas estratégicas e operacionais das empresas:</b> Esper et al. (2010); Min et al. (2005); Vieira; Yoshizaki; Ho (2009)</p>
<p>• <b>Desenvolvimento de equipes interfuncionais:</b> Chen; Daugherty; Roath (2009); Croxtan et al. (2008); Esper et al. (2010); Flynn; Huo; Zhao (2010); Hilletofth; Ericsson; Christopher (2009); Juttner; Christopher; Baker (2007); Lambert (2008); Mentzer et al. (2007); Van Hoek; Mitchell (2006); Vollmann et al. (2004).</p>
<p>• <b>Desenvolvimento de previsões de vendas:</b> Croxtan et al. (2008); Mentzer et al. (2007).</p>
<p>• <b>Elaboração do plano de negócios:</b> APICS (2009); Croxtan et al. (2008); Esper et al. (2010); Mentzer et al. (2007); Min et al. (2005); VICS (2004); VICS (2010); Wallace (2004)</p>
<p>• <b>Execução e acompanhamento do plano de negócios:</b> Bailey; Francis (2008); Baljko (1999); Barratt; Oliveira (2001); Chen et al. (2003); Croxtan et al. (2008); Fiorioli; Fogliatto (2009); Geary; Disney; Towill (2006); Hilletofth; Ericsson (2007); Hilletofth; Ericsson; Christopher (2009); Holweg et al. (2005); Juttner; Christopher; Baker (2007); Lee; Padmanabhan; Whang (1997); Mangini; Moori; Perera (2007); Melo; Alcântara (2009); Mentzer et al. (2007); Mentzer; Moon (2005); Min et al. (2005); Pires (2009); Rainbird (2004); Stank; Daughery; Autry (1999); Stock; Boyer; Harmon (2010); Taylor (2000); Taylor (2006); Vivaldini; Souza; Pires (2008); Vollmann et al. (2004); Walters (2006); Walters; Rainbird (2004)</p>
<p>• <b>Envolvimento da alta gerência:</b> Lambert (2008); Lapide (2004); Min et al. (2005); Wallace (2004)</p>

Quadro 11 - Referências utilizadas para o desenvolvimento do roteiro de entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

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, 220 fornecedores, mais de 6.000 vendedores, uma estrutura de tele vendas com 1.000 funcionários, é líder nacional como empresa atacadista distribuidora. 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) e possui uma cultura interna de compartilhamento de informações com fornecedores. Desta forma, a cadeia de suprimentos envolvendo a análise da díade 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 relevantes para o consumidor.

A cadeia de suprimentos em análise também se caracteriza como um caso revelador, pois a pesquisadora tem a oportunidade de explorar empiricamente a implantação da gestão da demanda entre os elos atacadista distribuidor e seus principais fornecedores. Conforme foi discutido na justificativa deste trabalho, não há trabalhos científicos publicados que descreva e analise a implantação da gestão da demanda na cadeia de suprimentos.

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/internet, por observações diretas e entrevistas. Inicialmente foram levantadas informações de artigos que aparecem na mídia de massa sobre o mercado atacadista distribuidor e sobre a empresa Martins. Também foram consultados alguns relatórios e documentos disponibilizados pelo Martins: *Joint Business Planning* – Planejamento conjunto do negócio, estrutura organizacional, rede logística da empresa, *scorecard* de indicadores de desempenho, apresentações de projetos em andamento como, por exemplo, instalações de novos centros de distribuição, contratação de vendedores e projeto de segmentação dos clientes. Desta forma, as múltiplas fontes de coleta de dados conferem validade ao estudo.

Utilizou-se observação direta na visita ao centro de distribuição avançado 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 ressuprimento de estoques. Antes ou após as entrevistas realizadas na empresa Martins, a pesquisadora era convidada a tomar um café na praça central dentro do prédio da empresa. Nestes momentos, teve oportunidade de observar o constante movimento dos representantes dos fornecedores, o relacionamento e a interação deles com os funcionários do Martins.

Durante as entrevistas com os executivos, a empresa Colgate-Palmolive foi citada como referência no processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos. Assim, a observação direta também foi utilizada na visita à empresa Colgate-Palmolive na cidade de São Paulo, tendo-se a oportunidade de acompanhar o funcionamento da ferramenta interna chamada *e-teamroom* para o desenvolvimento do Colgate *Business Planning* (CBP). O CBP é

uma metodologia utilizada globalmente pela empresa Colgate-Palmolive para desenvolver a gestão da demanda e foi implantada no Brasil em julho de 2009. Consiste num conjunto de atividades desenvolvidas por equipes interfuncionais da empresa Colgate-Palmolive desde o planejamento estratégico, desenvolvimento de um plano de crescimento, inclusão e acompanhamento deste plano num sistema de informação específico, chamado *e-teamroom*, e disponível para todas as áreas envolvidas no processo de gestão da demanda.

O contato com o CBP permitiu compreender a importância da empresa Colgate-Palmolive no compartilhamento de conhecimento e experiência com a empresa Martins em relação à gestão da demanda, resultando na implantação da gestão da demanda pelo atacadista distribuidor com outros fornecedores. Além disso, o atual presidente executivo da empresa Martins foi vice-presidente da Colgate-Palmolive e foi envolvido no projeto de implantação do CBP, refletindo a cultura de gestão da demanda vivenciada na Colgate-Palmolive e disseminada na empresa Martins.

Johnson (2002, p. 113) afirma: “o número de entrevistas necessárias para explorar uma determinada questão de pesquisa depende da natureza da questão e do tipo de conhecimento que o entrevistador procura”. Assim, o número ideal de entrevistas é o quanto o pesquisador ache suficiente para descobrir e verificar o que procura, inclusive retornando a alguns dos informantes em que mais confie ou que aparentemente detenham maior conhecimento sobre o assunto para esclarecer um tópico específico para o desenvolvimento de uma determinada categoria. A intenção, dessa forma, não é obter uma amostra significativa de uma população, mas sim escolher entrevistados com maior potencial de fornecer as informações desejadas. A partir dessa orientação, foram selecionados, com base em critérios como a acessibilidade e a experiência de participação no processo de gestão da demanda, dezoito executivos a serem entrevistados das empresas fornecedoras e do atacadista distribuidor.

Das 18 entrevistas, 16 foram realizadas na cidade de Uberlândia (MG), 1 em São Paulo (SP) e 1 foi conduzida por telefone. 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. 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, o que resultou em aproximadamente 27 horas de entrevistas gravadas e mais de 250 páginas de transcrições. O Quadro 12 mostra as empresas e seus respectivos cargos entrevistados.

<b>Empresa</b>	<b>Cargo dos entrevistados</b>	<b>Quantidade de 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 12 - Empresas e seus respectivos representantes entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

A preparação final para fazer a coleta de dados é a realização de um estudo piloto (YIN, 2005). Desta forma, com o objetivo de identificar os envolvidos no processo de gestão da demanda, como também verificar se o roteiro de entrevista estava adequado à realidade, os gerentes das áreas de Vendas e Compras da empresa Martins foram contatados e convidados a participarem da pesquisa. O convite foi aceito após a informação do objetivo da pesquisa, sua destinação, estrutura e participação requisitada. Foi realizada uma entrevista com o gerente de compras (produtos de higiene, beleza e limpeza) e outra com o gerente de vendas, em dias diferentes, na própria empresa Martins na cidade de Uberlândia – MG.

As primeiras entrevistas piloto revelaram que alguns aspectos que estavam previstos no roteiro preestabelecido não eram abordados pelos entrevistados ou estes desconheciam o que estava sendo questionado. Exemplo disso foi a ênfase inicial dada ao roteiro às técnicas de previsão de vendas, ao CPF (Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos) e ao S&OP (Planejamento de Vendas e Operações). Os entrevistados desconheciam as técnicas de previsão de vendas realizadas, ou não compreendiam os termos CPF ou S&OP. A percepção desse fato levou a pesquisadora a buscar melhores meios para obter as respostas que buscava, principalmente quanto ao vocabulário utilizado e à clareza na formulação das perguntas. Em razão dessas ocorrências, o roteiro inicial foi sendo ligeiramente alterado. Segundo Strauss (1987), esse processo de aprimoramento das perguntas é inerente ao amadurecimento do pesquisador, com o que concorda Jonhson (2002, p. 111), para quem seguir o fluxo natural



das entrevistas, “[...] divertir-se e ser aberto a uma atitude experimental - esses são bons conselhos para um entrevistador novato”.

Além disso, as entrevistas piloto revelaram que as áreas envolvidas diretamente no processo de gestão da demanda na empresa Martins são: Trade Marketing, Compras e Vendas. A área de Logística não é envolvida diretamente no planejamento das atividades de gestão da demanda, mas é impactada pelas decisões relacionadas aos planos acordados, assim como é responsável pelo acompanhamento dos indicadores de desempenho (OTIF - *on time in full*, estoque, nível de rupturas, programação de recebimento das mercadorias no armazém).

Portanto, as áreas escolhidas para as entrevistas na empresa Martins foram Trade Marketing, Compras, Vendas e Logística. 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 fornecedoras 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. Assim, a pesquisadora poderia aprofundar nas dificuldades do processo de gestão da demanda, como também identificar as variáveis que distanciam as empresas que melhor desenvolvem o processo daquelas que não desenvolvem tão bem ou que estão iniciando a gestão da demanda com o atacadista distribuidor.

Importante destacar que esta pesquisa não tem por objetivo ressaltar quem desenvolve melhor ou não o processo de gestão da demanda. Desta forma, são apresentadas todas as empresas fornecedoras participantes da pesquisa sem revelar o nível de desenvolvimento do processo de cada uma.

Dentre 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. Ao conduzir entrevistas com representantes das empresas Colgate-Palmolive, Garoto e L’Oréal Brasil, os próprios executivos indicaram outros representantes de suas empresas que poderiam contribuir para a pesquisa. A entrevistadora aproveitou a abertura das empresas e entrevistou os indicados, por esta razão alguns fornecedores têm mais de um representante.

A flexibilidade que se procurou manter, nessa fase da coleta de dados, possibilitou que os entrevistados entrassem espontaneamente em pontos importantes do assunto. Em algumas

entrevistas, não foram necessárias muitas interrupções e intervenções da entrevistadora para manter o foco, pois os entrevistados se antecipavam e entravam naturalmente nos temas selecionados, embora em outras entrevistas foi preciso que a entrevistadora utilizasse estímulos às respostas procuradas. Quando esse estímulo se demonstrou necessário, ele foi efetuado ao final da entrevista, para não interromper o raciocínio do entrevistado.

Uma vez descritas as experiências obtidas durante a realização das entrevistas, procura-se, a seguir, apresentar os procedimentos para análise dos dados utilizados na sequência da pesquisa.

### **Procedimentos para análise dos dados**

O material obtido ao final do trabalho de campo foi: 18 entrevistas semiestruturadas, com duração média de uma hora e trinta minutos cada, cuja transcrição resultou uma média de treze a quinze laudas; registros escritos de conversas não gravadas; mensagens trocadas por correio eletrônico; notas de campo das observações diretas; textos e reportagens sobre o tema e o setor em análise publicados em jornais e revistas; relatórios e documentos disponibilizados pela empresa 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. A abordagem proposta por King (1998) para a análise de conteúdo pressupõe a produção de uma lista de temas pelo investigador, à qual o autor denomina *template*, dividida em categorias segundo as quais serão codificados e classificados os dados textuais obtidos nas entrevistas. Alguns dos temas considerados na construção do *template* são definidos *a priori*, mas podem ser modificados e acrescentados à medida que o investigador lê e interpreta os dados.

De acordo com a recomendação de King (1998), após a leitura minuciosa das transcrições e da observação de códigos relevantes para o contexto da pesquisa, elaborou-se uma versão do *template* para a análise das entrevistas e à medida que as entrevistas iam sendo lidas, para efeito de codificação, observou-se a ocorrência de códigos que não se encaixavam nas categorias preestabelecidas, acrescentando, assim, outras categorias. As categorias preestabelecidas foram:

- alinhamento interno das diretrizes estratégicas;
- desenvolvimento do plano de negócios conjunto;
- execução e acompanhamento do plano de negócios;

- dificuldades do processo de gestão da demanda;
- importância e incentivos da gestão da demanda.

A análise das 18 entrevistas possibilitou a codificação de 746 referências passíveis de classificação nas categorias e sub-categorias estabelecidas que são apresentadas no Quadro 13, bem como o número de entrevistas que representaram fontes de dados para a codificação e o número de referências obtidas.

Categoria	Sub-categoria	Fontes	Referências
Alinhamento interno das diretrizes estratégicas	Alinhamento interno fornecedor	10	40
	Alinhamento interno Martins	5	6
	Fontes de dados e previsões de vendas	15	20
Colgate-Palmolive como referência de melhor prática	-	6	14
Compartilhamento de informações	-	15	20
Concorrentes Martins	-	8	10
Desenvolvimento do plano de negócios conjunto	Ações e formato do plano de negócios	10	34
	Alinhamento atacadista distribuidor e fornecedor	14	55
	Duração e horizonte de planejamento	9	12
	Fechamento do plano de negócios	12	37
	Nível de detalhes	5	10
	Reunião <i>Top to Top</i>	11	21
Diferencial Martins	-	12	33
Dificuldades do processo de gestão da demanda	Compras concentradas na última semana do mês e de oportunidade	13	29
	Dificuldades de comunicação com a equipe de vendas e desenvolvimento do ponto de venda	12	20
	Dificuldade de cumprimento da agenda de recebimento do Martins	7	8
	Falta cultura de planejamento conjunto	5	16
	Gerenciar uma grande quantidade de iniciativas e categorias	4	6
Equipes, áreas, cargos envolvidos no processo de gestão da demanda	Áreas envolvidas na gestão da demanda	16	44
	Envolvimento da alta gerência	13	23
	Equipe interfuncional	11	26
	Key account fornecedor	6	7
Execução e acompanhamento do plano de negócios	Execução do plano de negócios	16	72
	Indicadores de desempenho	18	56
	Reuniões de revisão do plano	12	20
Força de vendas Martins	Diferenças vendedor RCA e CLT	3	5
	Vendedores próprios CLTs	5	10
Importância e incentivos da gestão da demanda	-	18	32
Lojas Smart	-	1	1
Periodicidade de compras do Martins	-	7	12
Segmentação de clientes	-	3	11
Segmentação de fornecedores	-	3	6
Sistema de informação fornecedor	-	11	18
Sistema de informação Martins	-	7	12
Total de códigos:			746

Quadro 13 - Categoria e sub-categorias de análise

Legenda: A coluna 'Fontes' refere-se ao número de entrevistas que representaram fontes de dados para a codificação e a coluna 'Referências' é o número de códigos adicionados à categoria ou sub-categoria.

Fonte: Análise dos dados

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. Conforme afirmam MacLaran e Catterall (2002) e Bauer (2002), independentemente da utilização de um programa de computador em uma pesquisa qualitativa, a análise propriamente dita continua sendo feita exclusivamente pelo pesquisador.

As transcrições das entrevistas realizadas na pesquisa de campo foram efetuadas com o uso do programa de edição de texto Word. Os arquivos contendo as transcrições das entrevistas foram, então, incluídos individualmente no programa NVivo9, como fontes documentais.

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. As categorias e sub-categorias são denominadas, no referido programa, de “nós” (*nodes*). Assim, os “nós” representam categorias ou sub-categorias e servem para armazenar a codificação do material analisado.

Durante a codificação as categorias e ou sub-categorias foram criadas sem se preocupar inicialmente com o *template* preestabelecido. Após a codificação das entrevistas, alguns “nós” foram agrupados, correspondentes ou não às categorias estabelecidas a priori no *template*. Portanto, nem todos os “nós” foram agrupados às categorias preestabelecidas.

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, conforme se apresenta no capítulo de apresentação e análise dos resultados obtidos.

A pesquisadora trocou mensagens por *e-mail* com alguns entrevistados, como também realizou 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. O executivo da

empresa Johnson & Johnson foi convidado para participar da pesquisa por ter experiência no processo de gestão da demanda com o Martins, contribuindo com as discussões dos resultados.

O Quadro 14 mostra as empresas que participaram da discussão e validação dos resultados, os respectivos executivos envolvidos e se estas pessoas tiveram participação prévia na pesquisa durante as entrevistas na coleta de dados.

<b>Empresa</b>	<b>Cargo envolvido</b>	<b>Participou como entrevistado durante a coleta de dados?</b>
Martins (empresa focal)	Gerente de Compras 1	Sim
	Gerente de Compras 2	Não
	Gerente de Trade Marketing	Sim
	Presidente Executivo	Não
Colgate-Palmolive	Gerente de Vendas	Sim
Johnson & Johnson	Gerente de Vendas	Não

Quadro 14 - Empresas e seus executivos que participaram da discussão e validação dos resultados  
Fonte: Pesquisa de campo

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. As linhas de produtos comercializadas pelo Martins de cada uma destas empresas podem ser visualizadas no Quadro 15.

<b>Fornecedor</b>	<b>Linhas de produtos vendidas ao Martins</b>
Bombril	Produtos de limpeza
Colgate-Palmolive	Produtos de higiene, beleza e limpeza
Diageo	Bebidas alcoólicas
Garoto	Chocolates
Johnson & Johnson	Produtos de higiene e beleza
Kraft	Produtos alimentícios
L'Oréal	Produtos de higiene e beleza
Procter & Gamble	Produtos de higiene, beleza e limpeza
Unilever	Produtos de higiene, beleza, limpeza, alimentos, bebidas

Quadro 15 - Linhas de produtos vendidas ao Martins  
Fonte: Pesquisa de campo

### 3. A Gestão da Demanda na cadeia de suprimentos

Considerando a definição dada por Lambert (2004; 2008) e Lambert, García-Dastugue e Croxton (2005) em que a gestão da demanda é um processo da gestão da cadeia de suprimentos composto por sub-processos operacionais e estratégicos, os seguintes tópicos serão discutidos neste capítulo para explorar o tema:

- **Definições da gestão da cadeia de suprimentos:** torna-se importante compreender este conceito para entender a gestão da demanda como um de seus processos.
- **Cadeia de suprimentos colaborativa:** um dos pressupostos para a gestão da cadeia de suprimentos é a colaboração. Assim, a colaboração é explorada enfatizando seus elementos que influenciam a cadeia, como também são apresentados os benefícios da cadeia de suprimentos colaborativa. Esses elementos serão importantes para o processo de implantação da gestão da demanda.
- **Definições e principais modelos da gestão da demanda:** a gestão da demanda é conceituada sob a perspectiva de diferentes autores e seus principais modelos são apresentados. O modelo de Croxton et al. (2008) foi o único identificado na revisão sistemática da literatura que descreve o processo de implantação da gestão da demanda na cadeia de suprimentos. Por esta razão, este modelo será detalhado neste tópico e suas limitações serão apresentadas.
- **Iniciativas de S&OP (Planejamento de Vendas e Operações), CPFR (Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos) e VMI (Gerenciamento do Estoque pelo Fornecedor):** na gestão da demanda, o S&OP pode ser utilizado para sincronizar a demanda entre as áreas funcionais da organização, enquanto que o CPFR e o VMI são utilizados para estabelecer as previsões de vendas e ressuprimento entre comprador e fornecedor. Assim, este tópico tem como objetivo apresentar as três iniciativas utilizadas para melhorar a gestão da demanda.
- **Desafios da gestão da demanda na cadeia de suprimentos:** discutem-se neste tópico as dificuldades da gestão da demanda, destacando a amplificação da demanda (efeito chicote) como o maior desafio.

A interação das ideias apresentadas em cada tópico deste capítulo tem por finalidade fundamentar e permitir o entendimento dos requisitos para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos. Portanto, o último tópico deste capítulo apresenta a síntese da revisão da literatura.

### 3.1 Definições da gestão da cadeia de suprimentos

Neste tópico, o objetivo é estabelecer uma linha dos principais pensamentos a respeito da gestão da cadeia de suprimentos, não tendo intenção de discutir divergências de conceitos ou de interpretações. Para tanto, o estudo apresenta três conceitos: *Council of Supply Chain Management Professional* (CSCMP, 2009); *Global Supply Chain Forum* (CROXTON et al., 2008; LAMBERT, 2004; LAMBERT; COOPER, 2000; LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998) e Mentzer et al. (2001). Estes conceitos não são mais importantes que tantos outros, mas que resumem muitas das ideias apresentadas na literatura. O objetivo é que estes conceitos contribuam para o entendimento da gestão da demanda como um processo ou componente da gestão da cadeia de suprimentos, como também destacar a necessidade de estabelecer relacionamentos colaborativos inter e intraempresas para a gestão da cadeia de suprimentos.

A década de 1980 marca o início de significantes transformações políticas e tecnológicas: mudanças na regulamentação do transporte, comercialização do microcomputador, revolução da informação, adoção dos movimentos de gestão da qualidade e desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Surge então o termo 'cadeia de suprimentos' (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; HARLAND, 1996; LAMBERT e COOPER, 2000; NEW, 1997).

Uma cadeia de suprimentos envolve o fluxo desde a extração da matéria-prima, passando pelos fabricantes, atacadistas, varejistas e usuários finais (CROOM; ROMANTO; GIANNAKIS, 2000; NEW; PAYNE, 2000), é uma rede de organizações que produz bens e serviços requeridos pelos clientes finais (CHRISTOPHER, 1997).

Em 1998, o *Council of Logistics Management Professionals (CLMP)* definiu que a cadeia de suprimentos é uma cadeia que inclui várias empresas e os relacionamentos que ocorrem entre elas (BALLOU, 2006; GUDLACH et al., 2006; LAMBERT; POHLEN, 2001; LAMBERT, 2008). Para o *Council of Supply Chain Management Professional* (CSCMP, 2009) a gestão da cadeia de suprimentos, também chamada de *Supply Chain Management* (SCM), engloba o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas com aquisição e suprimento, transformação e atividades de gerenciamento logístico. Isso inclui a coordenação e colaboração com membros da cadeia, que podem ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços de terceira parte e clientes.

Mentzer et al. (2001) definem a gestão da cadeia de suprimentos como a coordenação sistêmica e estratégica das funções tradicionais e táticas de negócio dentro de uma empresa e entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos, com o objetivo de melhorar os resultados

de longo prazo da firma individualmente e da cadeia de suprimentos como um todo. A gestão da cadeia de suprimentos envolve várias funções organizacionais, incluindo a Logística, Marketing, Vendas, Pesquisa e Desenvolvimento, Previsão, Produção, Compras, Sistema de Informação, Finanças e Serviço ao Consumidor.

A gestão da cadeia de suprimentos para o *Global Supply Chain Forum* (GSCF) significa a integração dos processos-chave de negócio desde o usuário final até o fornecedor original que provê produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e outros *stakeholders* (CROXTON et al., 2008; LAMBERT, 2004; LAMBERT; COOPER, 2000; LAMBERT, COOPER, PAGH, 1998). Um processo de negócio é um conjunto de atividades com resultados específicos para o cliente, é utilizado para estruturar as atividades entre os membros de uma cadeia de suprimentos. O foco não está na sua automação, mas no redesenho e na gestão dos relacionamentos da cadeia de suprimentos (LAMBERT, 2008).

O modelo de gestão da cadeia de suprimentos proposto pelo GSCF é baseado na integração de oito processos-chave de negócios das empresas, por meio de suas cadeias de suprimentos: Gestão do Relacionamento com Clientes; Gestão de Serviço ao Cliente; Gestão da Demanda; Processamento de Pedidos; Gestão do Fluxo de Manufatura; Gestão do Relacionamento com Fornecedor; Desenvolvimento do Produto e Comercialização; Gestão de Retorno (LAMBERT, COOPER, PAGH, 1998). O Quadro 16 descreve as características destes processos.

Assim, a gestão da demanda é um dos oito processos da gestão da cadeia de suprimentos. Os processos Gestão do Relacionamento com Clientes e Gestão do Relacionamento com Fornecedor formam os links críticos na cadeia de suprimentos que coordenarão os demais processos (LAMBERT; GARCÍA-DASTUGUE; CROXTON, 2005).

Cada processo-chave tem sub-processos operacionais (passos detalhados para a implantação) e estratégicos (estrutura de como o processo será implantado). Cada processo é liderado por uma equipe de gerenciamento que é composta por gerentes de cada função de negócios, incluindo Marketing, Vendas, Finanças, Produção, Compras, Logística e Pesquisa e Desenvolvimento. Os times são responsáveis por desenvolver os procedimentos no nível estratégico e implantá-los no nível operacional (LAMBERT, 2008).

Para Mentzer et al. (2001), ao implantar uma gestão da cadeia de suprimentos, as empresas devem ter primeiramente uma orientação para cadeia de suprimentos. Esta consiste no estabelecimento de esforços cooperativos para sincronizar e convergir operações inter e intraempresas, tendo como estratégia o foco no valor observado pelo cliente final. Segundo Lambert (2008), o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos consiste na integração



interfuncional da empresa e intraempresas que fazem parte da cadeia de suprimentos. O desafio é determinar como alcançar com sucesso esta integração.

<b>Processos</b>	<b>Características</b>
1- Gestão do relacionamento com clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece a estrutura de como os relacionamentos com clientes serão desenvolvidos e mantidos.</li> <li>- Permite identificar os consumidores-chave que serão direcionados como parte da missão de negócio da empresa. O objetivo é segmentar clientes e aumentar sua lealdade oferecendo produtos e serviços customizados.</li> <li>- Equipes focadas trabalham com os clientes-chave para melhorar processos, reduzir a variabilidade da demanda e atividades que não agregam valor.</li> <li>- Acordos de níveis de serviço e produto são desenvolvidos para atender às necessidades dos clientes.</li> </ul>
2- Gestão do relacionamento com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece a estrutura de como os relacionamentos com fornecedores serão desenvolvidos e mantidos.</li> <li>- Relações de parceria são desenvolvidas com um número menor de fornecedores baseadas no valor que fornecem para a organização e um relacionamento tradicional é mantido com os demais fornecedores.</li> <li>- Acordos de níveis de serviço e produto são negociados com fornecedores-chave definindo os termos do relacionamento. Para os fornecedores menos críticos, um acordo padrão é estabelecido e não negociado.</li> </ul>
3- Gestão de serviço ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento ao cliente. Fornece informações em tempo real ao consumidor sobre datas de entregas, disponibilidade do produto com o auxílio da Manufatura e Logística.</li> <li>- Ponto de contato para a gestão dos acordos de nível de serviço e produto.</li> <li>- Gerentes de serviço ao cliente monitoram estes acordos e fazem uma intervenção proativa, buscando resolver problemas antes de afetar o cliente.</li> </ul>
4- Gestão da demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Além da previsão de demanda, este processo inclui a sincronização da oferta com a demanda, aumentando flexibilidade e reduzindo variabilidade com objetivo de reduzir incertezas.</li> <li>- Coordena os requerimentos de marketing e os planos de produção.</li> </ul>
5- Processamento de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender aos pedidos dos clientes sem erros e dentro do prazo acordado, buscando o menor custo.</li> <li>- O processo precisa ser implantado com integração de outras áreas e coordenado com fornecedores e clientes-chave.</li> </ul>
6- Gestão do fluxo de manufatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciona-se com todas as atividades para obter, implantar e gerenciar a flexibilidade da manufatura na cadeia de suprimentos e mover produtos ao longo e fora da planta.</li> <li>- Flexibilidade para produzir uma grande variedade no tempo e ao menor custo possível.</li> </ul>
7- Desenvolvimento de produtos e comercialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece uma estrutura para desenvolver e lançar no mercado novos produtos em conjunto com clientes e fornecedores.</li> <li>- A implantação efetiva deste processo permite a coordenação do fluxo de novos produtos na cadeia de suprimentos e fornece suporte a outros membros para agilizar a produção, logística, marketing e outras atividades necessárias para a comercialização do produto.</li> <li>- Coordenação integrada com os times de gestão do relacionamento com os clientes (identificar as necessidades dos clientes), gestão do relacionamento com os fornecedores (selecionar materiais e fornecedores), gestão do fluxo de manufatura (desenvolver tecnologia de produção e implantar o melhor fluxo de produção).</li> </ul>
8- Gestão de retorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolve identificar formas de reduzir o retorno dos produtos. Pode representar uma vantagem competitiva para a empresa, pois o excesso de retorno de produtos, pelos mais diversos motivos, gera custos diversos.</li> </ul>

Quadro 16 - Os oito processos essenciais para a gestão da cadeia de suprimentos

Fonte: Adaptado de Lambert (2004, 2008); Lambert, García-Dastugue e Croxton (2005)

Neste sentido, faz-se necessário compreender quais são os elementos da colaboração que influenciam na gestão da cadeia de suprimentos, como também os seus principais benefícios para os agentes da cadeia. Estas questões relacionadas à cadeia de suprimentos colaborativa são temas do próximo tópico.

### **3.2 Cadeia de suprimentos colaborativa**

Diversos autores (ALVES FILHO et al., 2004; HOLWEG et al., 2005; MIN et al., 2005; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002, 2004; TUOMINEN, 2004; VIEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009) analisaram a colaboração no contexto da gestão da cadeia de suprimentos, enfatizando os elementos da colaboração que influenciam na cadeia.

Processos colaborativos incluem tomada de decisões em conjunto (STANK; KELLER; DAUGHERTY, 2001) e resolução de problemas conjuntos (SPEKMAN; SALMOND; LAMBE, 1997) como uma extensão natural de compartilhamento de informações entre parceiros independentes na cadeia de suprimentos (SABATH; FONTANELLA, 2002; STANK; DAUGHERTY; AUTRY, 1999). Assim, uma cadeia de suprimentos colaborativa envolve duas ou mais empresas que trabalham em conjunto para planejar e executar operações da cadeia de suprimentos obtendo maior sucesso do que quando agindo isoladamente (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002).

Colaboração também é definida como a formação de ligações ou parcerias nas quais as partes envolvidas trabalham juntas e compartilham informações, recursos, e certos graus de riscos para atingir objetivos mútuos (BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2003; ELLRAM; EDIS, 1996; GOLICIC; FOGGIN; MENTZER, 2003; HA; PARK; CHO, 2011; MIN et al., 2005; SRIRAM; KRAPFEL; SPEKMAN, 1992). Geralmente relações próximas são desenvolvidas primeiramente intra funções dentro de uma organização. Esta interdependência funcional estabelece uma base para uma parceria externa que poderá resultar na integração de atividades inter e intraempresas (MIN et al., 2005).

A colaboração ocorre quando entidades concordam na determinação de objetivos definidos e usam seus recursos (informações, pessoas, tecnologias) para criar sinergias e alcançar vantagem competitiva a longo prazo (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008; LEJEUNE; YAKOVA, 2005).

As entidades da cadeia de suprimentos criam ligações entre organizações em busca dos benefícios destas relações. As empresas voluntariamente concordam em integrar recursos humanos, financeiros, ou técnicos com o objetivo de criar um modelo de negócios melhor (BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2003).

Uma colaboração com sucesso requer uma mudança nas práticas de negócios padrões, particularmente relacionados à troca de informações (STANK; KELLER; DAUGHERTY, 2001). Troca de dados, planos operacionais, e informações financeiras são necessários para atingir totalmente os benefícios da colaboração (MIN et al., 2005).

Vieira, Yoshizaki e Ho (2009) agruparam os elementos de colaboração em três conjuntos: integração estratégica, integração tática e integração interpessoal. Estes conjuntos são detalhados no Quadro 17.

<b>Grupo de elementos</b>	<b>Elementos de colaboração</b>	<b>Características dos elementos de colaboração</b>
Integração estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartilhamento de informações de estoque.</li> <li>▪ Conhecimento das estratégias e dificuldades do parceiro.</li> <li>▪ Histórico de relacionamento e envolvimento da alta gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fazem parte do escopo de qualquer relacionamento entre parceiros.</li> <li>▪ Pressupõe-se maior intensidade de colaboração:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se os participantes estiveram envolvidos em ações conjuntas;</li> <li>– Realizarem visitas técnicas ao parceiro;</li> <li>– Desenvolverem relacionamentos de longo prazo.</li> </ul> </li> </ul>
Integração tática	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ações conjuntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Referem-se às interações entre as áreas funcionais.</li> <li>▪ Exemplo: ter equipes dedicadas aos processos logísticos com os parceiros, participação conjunta em seminários, compartilhamento de metas e planos, projetos conjuntos, sistemas de informação utilizados para a troca automática de dados e comunicação diária.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartilhamento de custos e ganhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartilhamento de custos com entrega, de custos com devolução de produto, de ganhos logísticos e o de custos para identificação de causas de ruptura (ou falta de produto no ponto de venda).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartilhamento de informações logísticas e comerciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartilhamento de eventos promocionais; de informação de dados de ponto de venda; de dados de previsão de vendas.</li> <li>▪ Planejamento conjunto de sortimento de produto; de eventos promocionais, e de pedido.</li> </ul>
Integração interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiança.</li> <li>▪ Interdependência.</li> <li>▪ Flexibilidade.</li> <li>▪ Reciprocidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Referem-se ao comportamento dos parceiros e ao ambiente interpessoal e organizacional das empresas.</li> <li>▪ Construção de uma base de relacionamento sustentável entre os parceiros.</li> </ul>

Quadro 17 - Elementos de colaboração

Fonte: Adaptado de Vieira, Yoshizaki, Ho (2009)

Os elementos de integração estratégica são responsáveis pela definição das metas e objetivos da parceria e os elementos interpessoais pelo comportamento dos parceiros, influenciados principalmente pela confiança interorganizacional e interpessoal. A integração interpessoal tende a conduzir a uma maior parceria, produzindo resultados mais duradouros e de maior eficiência, devendo, portanto, ser tratada prioritariamente entre os parceiros (VIEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009).

Segundo Chen, Daugherty e Roath (2009), integração envolve interações internas e externas à organização, em que diferentes grupos desenvolvem esforços conjuntos para alcançar objetivos, como também compartilhamento de informações e comunicações abertas.

Para Mouritsen, Skjott-Larsen e Kotzab (2003) a integração de informações permite a visualização da demanda do cliente, estoques e produção na cadeia, criando uma base para planejamento e previsão colaborativos. A integração organizacional evita conflitos e minimiza a divergência de interesses, como também permite relacionamentos baseados na confiança, refletindo uma cadeia unificada e o compartilhamento de ideias, habilidades e culturas.

Ha, Park e Cho (2011) identificaram duas formas de confiança entre fornecedores e compradores: confiança emocional e confiança baseada na competência. A confiança inclui aspectos emocionais relacionados a crenças e sentimentos entre pessoas como abertura, benevolência, honestidade, compreensão e respeito. A confiança baseada na competência se refere à capacidade do parceiro de desempenhar seu trabalho e envolve habilidade, conhecimento e especialidade no negócio. Os autores ressaltam que a confiança baseada na competência é importante nos estágios iniciais da parceria entre agentes da cadeia de suprimentos. À medida que o relacionamento evolui, a interação dos parceiros naturalmente desenvolve a confiança emocional, pois a compreensão e o respeito mútuos são essenciais para o relacionamento a longo prazo.

Vieira, Yoshizaki e Ho (2009) defendem que há influência direta entre os tipos de integração estratégica e interpessoal, pois não há troca de informações estratégicas sem ter confiança no parceiro; e dificilmente haverá reciprocidade e interdependência com troca de informações estratégicas sem conhecerem as dificuldades e potencialidades do parceiro.

Esses dois tipos de integração influenciam diretamente os elementos de integração tática, pois à medida que aumenta o envolvimento da alta gerência na realização de acordos colaborativos, mais ações e projetos conjuntos são desencadeados na busca de aumentar a eficiência. Assim, Vieira, Yoshizaki e Ho (2009) propõem que para um estágio mais evoluído de colaboração, os parceiros têm como base a integração estratégica e a integração interpessoal, pois estas integrações reúnem elementos que se solidificam ao longo do tempo.

Min et al. (2005) propõem um modelo conceitual para a cadeia de suprimentos colaborativa dividido em antecedentes da colaboração, colaboração e consequências da colaboração. Os antecedentes da colaboração estão relacionados aos elementos para o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos: intenção estratégica (objetivo de crescimento, obtenção de participação de mercado e melhoria dos serviços oferecidos), alinhamentos internos, orientação para relacionamentos (comprometimento, confiança,

interações de longo prazo), investimentos financeiros e não financeiros (tempo, dinheiro, treinamento, atualização tecnológica, suporte de pessoas com poder de decisão), fluxo de informação e comunicação, formalização (indicadores de desempenho e incentivos).

A natureza da colaboração refere-se a práticas colaborativas entre as organizações: compartilhamento de informação, planejamento conjunto (alinhamento das operações e da capacidade de cada parceiro, priorização conjunta de metas e objetivos baseada nas expectativas de cada parceiro), resolução conjunta de problemas, medição conjunta de desempenho, compartilhamento de recursos e habilidades. As consequências da colaboração envolvem os benefícios da colaboração que não são imediatamente visíveis, porém a longo prazo são atrativos: eficiência (relacionada à utilização dos recursos de forma adequada como: redução de custos, redução de estoques, redução do *lead time*, simplificação dos processos da cadeia de suprimentos, maximização da utilização de ativos), eficácia (refere ao grau de cumprimento das metas estabelecidas como: melhoria do nível de serviço, aumento da participação de mercado, aumento de vendas, desenvolvimento de novos produtos) e rentabilidade, melhoria e expansão do relacionamento (MIN et al., 2005).

Segundo Simatupang e Sridharan (2004), a cadeia de suprimentos colaborativa pode ser caracterizada por cinco elementos: sistema de desempenho apropriado, compartilhamento de informações, sincronização da decisão (tomadas de decisões em conjunto), alinhamento de incentivos (grau pelo qual os membros da cadeia compartilham custos, riscos e benefícios) e o compartilhamento de processos de negócios.

Importante destacar algumas variáveis relacionadas ao poder que podem influenciar o relacionamento colaborativo entre os agentes. Para Frazier (1999), num relacionamento em díade, o poder de uma firma é o seu potencial de influenciar as crenças, atitudes e comportamento da outra firma. Este potencial está relacionado à dependência ou necessidade da empresa de manter o relacionamento para atingir os objetivos desejados. Assim, quando ambas as empresas possuem alto nível de dependência, a interdependência é elevada em magnitude e simetria. Em tais casos, cada empresa tem um alto nível de poder e os vínculos entre elas devem ser relativamente fortes. Tais relações não são disfuncionais, pois o compartilhamento de alto poder entre os agentes tende a promover comportamentos baseados na confiança e comprometimento devido aos interesses comuns.

Neste sentido, é possível abordar o poder sem a tradicional conotação negativa, pois este pode ser exercido de forma a promover confiança e comprometimento mútuos, desde que os agentes possuam capacidades e níveis parecidos, bem como interesses comuns. Desta forma, o poder não está associado a um controle autoritário e sim à capacidade de influência.

Por outro lado, quando as empresas possuem baixo nível de dependência, a interdependência é baixa em magnitude e cada firma apresenta baixo poder. Em tais casos, é provável que a atenção e apoio mútuos sejam mínimos. O comprometimento tende a ser baixo, enquanto a confiança é provavelmente restrita às oportunidades limitadas de interação entre os agentes (FRAZIER, 1999).

Quando uma empresa é altamente dependente de um relacionamento díade e a outra apresenta baixa dependência, a interdependência assimétrica será alta. Neste caso, os interesses divergem e a empresa com vantagem de poder, baseada na menor dependência, poderá agir de forma egoísta e a pressionar a outra firma (FRAZIER, 1999). Porém, alguns autores (GANESAN, 1993; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995) sugerem que quando a cooperação a longo prazo é importante e quando existem acordos entre os agentes, empresas com vantagens de poder buscam desenvolver relacionamentos eficazes em vez de agir conforme interesses próprios.

French Jr. e Raven (1959) deram uma contribuição importante para os estudos de poder que, posteriormente, foi utilizada para se entender questões relacionadas ao assunto no âmbito do relacionamento entre empresas. Segundo estes autores, o fenômeno do poder envolve uma relação entre dois agentes em que um influencia o outro e este relacionamento é composto por um conjunto de variáveis que podem ser combinadas e constituem as bases de poder.

Desta forma, as cinco bases de poder propostas por French Jr. e Raven (1959) são: a) poder de recompensa, baseado na percepção da pessoa de que o agente social tem capacidade para apresentar-lhe recompensas; b) poder coercitivo, baseado na percepção da pessoa de que o agente social tem capacidade para apresentar-lhe punições; c) poder legítimo, baseado na percepção da pessoa de que o agente social tem um direito legítimo para prescrever-lhe comportamentos; d) poder referente, baseado na identificação da pessoa com o agente social; e) poder de especialização, baseado na percepção de que o agente social tem algum conhecimento específico ou certa especialização.

A colaboração na cadeia de suprimentos pode gerar benefícios para as atividades de compras, gestão de estoques, desenvolvimento de novos produtos, produção, processamento de pedidos, distribuição, vendas, gestão da demanda e serviço ao cliente. Estes benefícios, discutidos por diversos autores, podem ser resumidos no Quadro 18.

<b>Atividades da gestão da cadeia de suprimentos</b>	<b>Benefícios da colaboração</b>
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução do tempo de seleção de fornecedores.</li> <li>▪ Base reduzida de fornecedores, facilitando a gestão.</li> <li>▪ Preços mais estáveis.</li> </ul>
Gestão de estoques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução dos níveis de estoques.</li> <li>▪ Aumento da utilização de ativos.</li> </ul>
Desenvolvimento de novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mais agilidade no desenvolvimento de produtos.</li> <li>▪ Compartilhamento de conhecimento e aumento da capacidade de inovação.</li> <li>▪ Melhoria da qualidade pelo envolvimento do fornecedor no projeto do produto.</li> </ul>
Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria da qualidade do produto.</li> <li>▪ Minimização de rupturas de suprimentos.</li> </ul>
Processamento dos pedidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidade na resposta de processamento do pedido.</li> </ul>
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agilidade e flexibilidade nas entregas.</li> </ul>
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento da participação de mercado.</li> <li>▪ Melhoria das atividades promocionais.</li> </ul>
Gestão da demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhor planejamento da demanda.</li> <li>▪ Previsões mais acuradas.</li> <li>▪ Melhor flexibilidade para lidar com as incertezas da demanda.</li> </ul>
Serviço ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria da disponibilidade do produto.</li> <li>▪ Melhorias de <i>lead times</i>.</li> </ul>

Quadro 18 - Benefícios da colaboração na cadeia de suprimentos

Fonte: Baseado em: McCarthy; Golicic (2002); Sabath; Fonanella (2002); Stank; Keller; Daugherty (2001); Min et al. (2005); Stank; Daugherty; Autry (1999); Horvath (2001); Mentzer; Fonghin; Golicic (2000); McLaren; Head; Yuan (2002); Simatupang; Sridharan (2004).

Portanto, destacam-se como elementos da colaboração discutidos neste tópico:

- Compartilhamento de informações (inclusive de metas e objetivos estratégicos);
- Planejamento e execução de ações conjuntas;
- Compartilhamento de riscos, custos e ganhos;
- Relacionamento interno e externo à organização: alinhamento interno, relações de longo prazo, confiança, reciprocidade, interdependência e flexibilidade;
- Investimentos financeiros e não financeiros: tempo, dinheiro, treinamento, atualização tecnológica, suporte de pessoas com poder de decisão;
- Definição e acompanhamento de indicadores de desempenho.

Após ter explorado o conceito da gestão da cadeia de suprimentos, os elementos de colaboração que favorecem a cadeia de suprimentos e os benefícios da cadeia de suprimentos colaborativa, as definições e os principais modelos da gestão da demanda são discutidos no próximo tópico.

### **3.3 Definições e principais modelos da gestão da demanda**

A literatura sobre gestão da demanda inicialmente apareceu no contexto de trabalho da amplificação da demanda. Este tema foi apresentado por Forrester (1958) e Burbidge (1961)

dando origem a vários outros estudos de amplificação da demanda em diferentes cenários e setores industriais.

A amplificação da demanda, também conhecida por efeito chicote, representa distorções na informação da demanda que se propagam e aumentam à medida que se afastam do consumidor. Ou seja, os pedidos para os membros a montante da cadeia de suprimentos exibem uma variação maior que os pedidos reais no ponto de venda e a variação dos pedidos aumenta à medida que se move a montante na cadeia (LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997; METTERS, 1997).

Mentzer e Moon (2005) identificaram que a gestão da demanda e também o próprio conceito de demanda não são bem compreendidos pelos agentes da cadeia de suprimentos. Para esclarecer o conceito de gestão da demanda, o Quadro 19 apresenta suas definições sob a ótica de diferentes autores.

<b>Autores</b>	<b>Definição de Gestão da Demanda</b>
Croxton et al. (2008)	Processo da gestão da cadeia de suprimentos composto por sub-processos operacionais e estratégicos com objetivo de determinar a previsão de vendas, sincronizá-la com a capacidade produtiva da empresa e da cadeia, incorporar a estratégia da organização e mapear as necessidades dos consumidores.
Hilletofth; Ericsson (2007) Hilletofth; Ericsson; Christopher (2009) Juttner; Christopher; Baker (2007) Walters (2006) Walters; Rainbird (2004)	Alinhamento dos processos de criação e atendimento da demanda entre as funções internas da empresa e entre empresas da cadeia de suprimentos. Explorando, assim, sinergias entre marketing e SCM com objetivo de obter vantagens competitivas.
Mentzer et al. (2007) Mentzer; Moon (2005)	Componente da gestão da cadeia de suprimentos. Criação de um fluxo coordenado de demanda entre os membros da cadeia de suprimentos e seus mercados.
Pires (2009)	Orientação de todas as atividades dos elos da cadeia para as necessidades do consumidor final sob uma perspectiva que transcenda os limites organizacionais.
Vollmann et al. (2004)	<i>Interface</i> entre as atividades de produção da empresa, sistemas de planejamento e controle e o mercado. Compreende atividades que variam de previsão a converter os pedidos dos clientes em datas de entrega e como um mecanismo de equilibrar oferta e demanda.
Rainbird (2004)	Compreensão das expectativas atuais e futuras dos clientes, características do mercado, e das alternativas disponíveis de resposta que são alcançadas por meio de processos operacionais.

Quadro 19 - Definições da gestão da demanda

Fonte: Elaborado pela autora.

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 não pode ser considerada uma atividade resumida a previsão de vendas ou um processo isolado de uma função organizacional específica ou de uma única empresa. Os autores defendem um conceito mais abrangente que 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. Faz-se necessário, portanto, compreender quais são os limites e as *interfaces* deste processo discutindo as principais abordagens para a gestão da demanda.

Para Hilletoft, Ericsson e Christopher (2009), existem três questões importantes que necessitam ser direcionadas adequadamente ao implantar a gestão da demanda com sucesso: criação da demanda, atendimento da demanda e coordenação destes dois processos. Isto requer a colaboração entre a gestão de marketing e a gestão da cadeia de suprimentos (HILLETOFT; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009). Esta relação entre mercado, gestão de marketing e gestão da cadeia de suprimentos é representada na Figura 4.

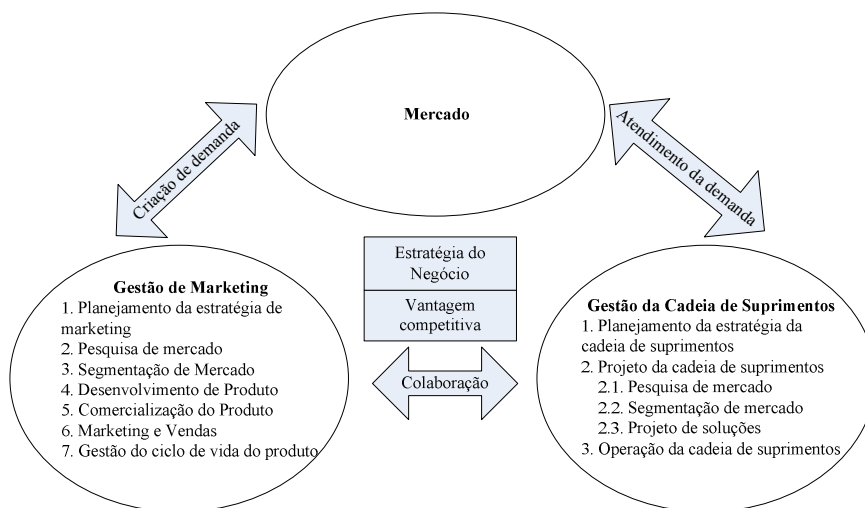


Figura 4 - Estrutura da gestão da demanda  
Fonte: Hilletoft, Ericsson, Christopher (2009, p. 1182)

A abordagem da gestão da demanda deve incorporar todos os processos de criação e atendimento da demanda da empresa. Como pode ser visto na Figura 4, o processo de criação de demanda envolve o planejamento estratégico de marketing, pesquisa de marketing, segmentação de mercado, desenvolvimento de produto, comercialização de produto, marketing e vendas, gestão do ciclo de vida do produto. Enquanto que o processo de atendimento da demanda engloba o planejamento estratégico da cadeia de suprimentos,

projeto da cadeia de suprimentos e operações da cadeia de suprimentos (HILLET OFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009).

Para Juttner, Christopher e Baker (2007) a gestão da demanda envolve: 1) gerenciar a integração entre os processos de demanda e suprimentos; 2) gerenciar a estrutura entre os processos integrados e os segmentos de clientes; 3) gerenciar o relacionamento de trabalho entre marketing e a SCM (Figura 5).

Os processos de demanda e suprimentos se sobrepõem, mas são diferentes. Os processos de demanda consistem em todos aqueles que são envolvidos os clientes e o mercado, com o objetivo de responder à demanda do cliente por meio da criação de valor. Os processos de suprimentos envolvem tarefas necessárias para o atendimento da demanda. Assim, Juttner, Christopher e Baker (2007) defendem a necessidade da gestão da integração entre os processos de demanda e suprimentos.

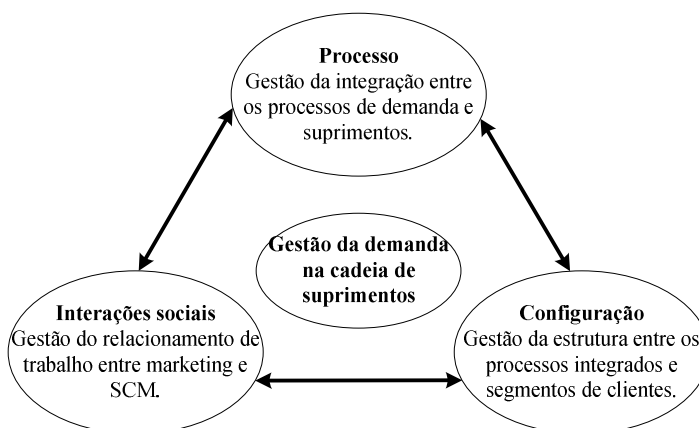


Figura 5 - Modelo conceitual para a gestão da demanda  
Fonte: Juttner, Christopher e Baker (2007, p. 382)

A configuração é responsável pelas decisões referentes ao número de segmentos de clientes que a empresa pode servir com cadeias de suprimentos diferenciadas, como também o aspecto estrutural do segmento do cliente, ou seja, as capacidades e processos requeridos da cadeia de suprimentos para atender cada segmento (JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007).

Nas interações sociais, a gestão de marketing deveria compartilhar com a gestão de suprimentos novos clientes, oportunidades de produtos, segmentos de clientes definidos, promoções planejadas, *feedback* das entregas. Da mesma forma, a gestão de suprimentos deveria compartilhar informações de *lead time*, capacidade e custos (estoque, armazém, transporte) com a gestão de marketing (JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007).

Assim, na gestão da demanda, marketing e suprimentos devem trabalhar juntos para desenvolver relacionamentos apropriados para diferentes clientes, desenvolver conjuntamente estratégias de priorização do cliente, processo acurado de informação ao consumidor, conciliar os requerimentos de valor com as capacidades operacionais. Os autores sugerem que a função da gestão de marketing nas empresas, no contexto da gestão da demanda, deve ser reavaliada, pois marketing precisa envolver o conhecimento de outros departamentos em suas tomadas de decisão e redefinir suas responsabilidades no processo integrado da demanda e de suprimentos (JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007).

Esper et al. (2010) classificam as atividades primárias propostas na estrutura de criação de valor de Porter (1989) em dois processos: focado na demanda (Marketing, Vendas, Serviço ao Cliente) e focado em suprimentos (Logística interna, Logística externa e Operações). Segundo Porter (1989, p.31), “a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”. Assim, “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores” (PORTER, 1989, p. 33).

Neste sentido, Esper et al. (2010) sugerem que o sucesso na gestão da cadeia de suprimentos para criar valor ao cliente requer uma integração extensiva entre os processos focados na demanda e os processos focados em suprimentos (Figura 6).

A integração dos processos de demanda e suprimentos se inicia com o reconhecimento que a organização possui um conjunto de estratégias e táticas relacionado à gestão da demanda e de suprimentos. A partir do acesso a este conjunto de estratégias e táticas da empresa, gerentes estudam as capacidades, restrições e oportunidades do ambiente externo para gerar informações da demanda e de suprimentos. Em relação à demanda, as informações obtidas são transformadas em previsões de demanda por meio da utilização de métodos sofisticados (técnicas estatísticas) ou simplesmente pela discussão entre pares da cadeia de suprimentos (ESPER et al., 2010).

A geração de conhecimento de suprimentos consiste em obter informações relevantes dos fornecedores (capacidades, desempenho, iniciativas estratégicas), sobre tecnologia, tendências da indústria, rede de relacionamentos, capacidade, nível de estoque, transporte, opções de armazenamento (ESPER et al., 2010).

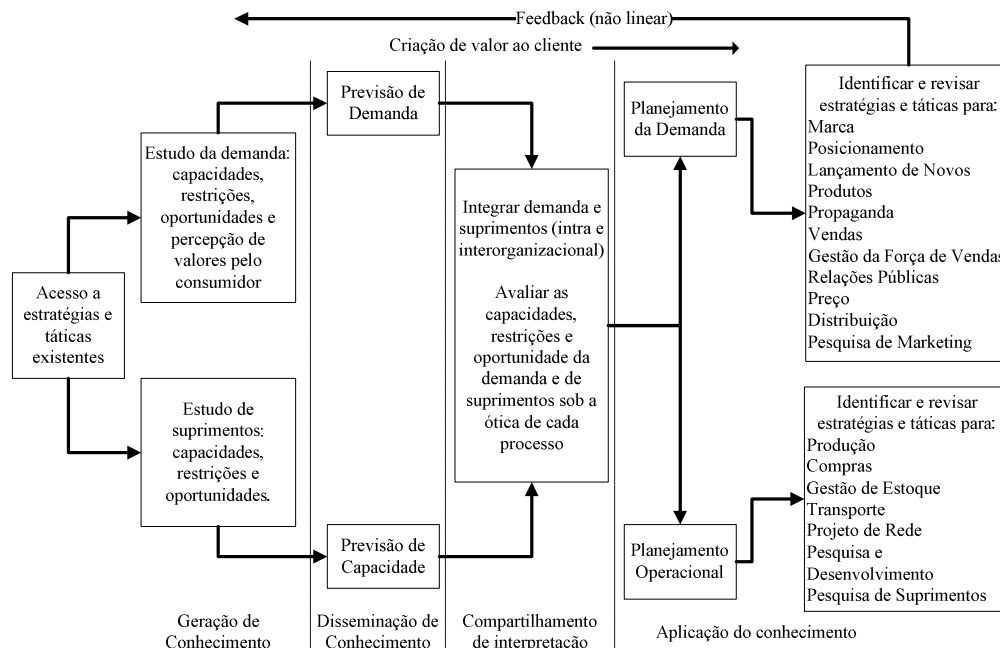


Figura 6 - Criação de valor ao cliente por meio da integração da demanda e suprimentos  
 Fonte: Esper et al. (2010, p. 4)

O próximo passo é a disseminação da geração de conhecimento dos processos de demanda e suprimentos por meio de previsões. Assim, representantes destes processos, como também representantes externos à empresa podem compartilhar o conhecimento. Neste estágio, indivíduos responsáveis pela gestão da demanda devem compreender as dificuldades enfrentadas pela cadeia de suprimentos, e indivíduos responsáveis pela gestão de suprimentos devem entender as dificuldades enfrentadas no mercado. Isto permite uma estratégia de tomada de decisão mais integrada e efetiva (ESPER et al., 2010).

O último elemento da estrutura proposta por Esper et al. (2010) é a aplicação do conhecimento que toma forma por meio dos planos de demanda e de operações. Nos planos de demanda são aplicados os “4 Ps” (produto, preço, praça, promoção) de marketing para a gestão ativa da demanda. O plano operacional reflete a compreensão das oportunidades de demanda: onde é possível aumentá-la, onde é desejável diminuí-la. Assim, o plano operacional envolve direções estratégicas de como efetivamente executar a produção, compras, estoque e distribuição. Além disso, inclui abordagens para gerenciar fornecedores para o suporte efetivo das iniciativas planejadas e esperadas de marketing.

Segundo Mentzer et al. (2007), a gestão da demanda é a criação de um fluxo coordenado de demanda entre os membros da cadeia de suprimentos e seus mercados. Os autores ressaltam alguns pontos que estão implicados nesta definição. O primeiro deles refere-

se à função tradicional de marketing que estabelece a demanda de vários produtos, mas geralmente não compartilha o plano de demanda com outras funções internas à empresa, muito menos com outras empresas na cadeia de suprimentos. Além disso, a gestão da demanda implica na análise da contribuição de vários produtos e clientes, enfatizando a demanda para os mais rentáveis e diminuindo a demanda, pela redução dos esforços de marketing, para os não lucrativos. Por último, um aspecto da gestão da demanda é a gestão do relacionamento na cadeia de suprimentos que envolve todos os parceiros com objetivo de alcançar um melhor desempenho na cadeia.

Mentzer e Moon (2005) classificam a demanda em independente, derivada e dependente. A primeira representa a quantidade demandada pelo consumidor final; a segunda a demanda que é derivada do que outras empresas na cadeia de suprimentos fazem para atender a demanda de seus clientes imediatos e, por fim, a demanda dependente é a demanda por componentes do produto.

Assim, a gestão da demanda é um componente da gestão da cadeia de suprimentos. Engloba as funções tradicionais de marketing, como também a coordenação das atividades de marketing com outras funções na empresa e na cadeia de suprimentos. Também abrange o planejamento da demanda que é o fluxo coordenado da demanda derivada e dependente pelas empresas na cadeia de suprimentos. Por sua vez, o planejamento da demanda inclui a gestão de previsão de demanda que se preocupa com a demanda independente que ocorre em qualquer cadeia de suprimentos (MENTZER; MOON, 2005). Esta definição é ilustrada na Figura 7.

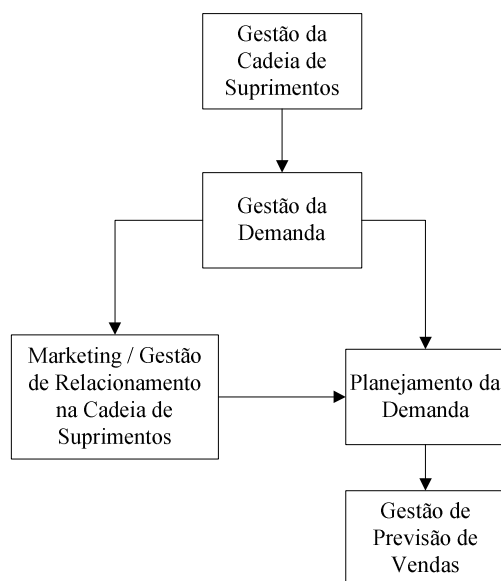


Figura 7 - Gestão da demanda na cadeia de suprimentos  
Fonte: Mentzer e Moon (2005, p. 8)

Na Figura 8, Croxton et al. (2008) propõem um modelo de gestão da demanda. A estrutura do modelo permite que a gestão da demanda seja compreendida a partir de todas as suas *interfaces*, oferecendo, assim, uma visão integrada de seu relacionamento com outros processos, funções organizacionais e elos-chave da cadeia de suprimentos.

Nesta perspectiva, o modelo divide a gestão da demanda em dois conjuntos: sub-processos estratégicos e sub-processos operacionais. A Figura 8 mostra as *interfaces* entre cada sub-processo e os demais sete processos propostos pelo GSCF. Estas *interfaces* podem significar transferência de dados que outros processos requerem ou pode envolver o compartilhamento de informações ou ideias com outros times de processo (CROXTON et al., 2008).

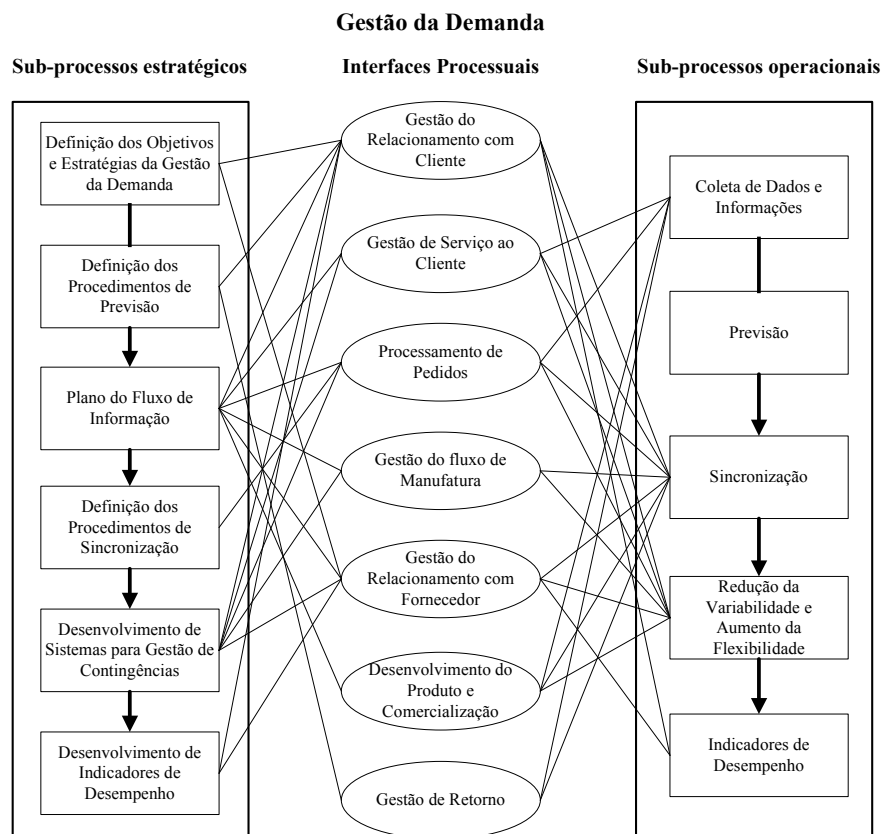


Figura 8 - Modelo de gestão da demanda  
Fonte: Croxton et al. (2008, p. 89)

Vollmann et al. (2004) e Croxton et al. (2008) propõem uma visão interfuncional para o processo de gestão da demanda ao sugerir um time composto por integrantes de diversos níveis e setores da organização, bem como representantes de elos-chave da cadeia de suprimentos. Em função do caráter estratégico, o time deve ser composto pelos gerentes de várias funções incluindo Marketing, Finanças, Produção, Compras e Logística.

Eventualmente, colaboradores de outras áreas da empresa e representantes de fornecedores e clientes estratégicos devem participar do time.

Este time é responsável pelo desenvolvimento de procedimentos no nível estratégico e garantir a implantação deles. No plano operacional, possui a responsabilidade de cuidar do andamento diário do processo (CROXTON et al., 2008).

Dentre as abordagens da gestão da demanda discutidas por diversos autores (CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER et al., 2007; VICS, 2010), apenas Croxton et al. (2008) detalham o processo de gestão da demanda, destacando os seus sub-processos operacionais e estratégicos. Assim, faz-se necessário discutir estes sub-processos para melhor compreender as suas atividades.

### Os processos estratégicos da gestão da demanda

A Figura 9 mostra os sub-processos estratégicos, as atividades de cada sub-processo e as *interfaces* com outros sete processos da gestão da cadeia de suprimentos propostos pelo GSCF (LAMBERT, 2004).

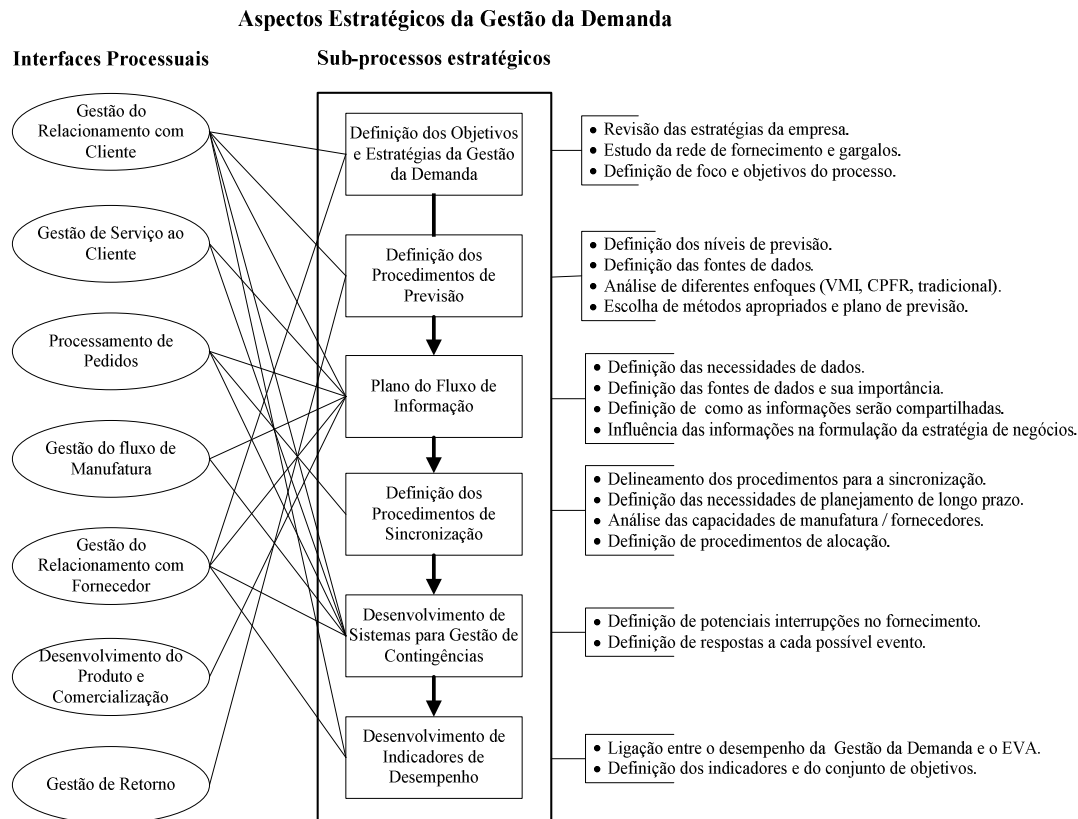


Figura 9 - Sub-processos estratégicos da gestão da demanda  
Fonte: Croxton et al. (2008, p. 90)

Compõem os sub-processos estratégicos da gestão da demanda: Definição dos Objetivos e Estratégias da Gestão da Demanda; Definição dos Procedimentos de Previsão; Plano do Fluxo de Informação; Definição dos Procedimentos de Sincronização; Desenvolvimento de Sistemas de Gestão de Contingências; Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho. Os sub-processos estratégicos objetivam desenhar um sistema operacional eficiente para sincronizar suprimentos e oferta (CROXTON et al., 2008). Cada sub-processo estratégico é discutido a seguir.

- Definição dos Objetivos e Estratégias da Gestão da Demanda

Na visão de Croxton et al. (2008), o time de processo deve ter uma ampla compreensão da estratégia da organização, dos consumidores e das necessidades destes, das capacidades da manufatura e da cadeia de suprimentos. Em termos estratégicos, o processo pode ter duas orientações: aumentar a flexibilidade do sistema produtivo para atender a demanda ou aperfeiçoar os métodos para redução dos erros de previsão.

- Definição dos procedimentos de previsão

Este sub-processo merece uma atenção especial por apresentar o conceito e objetivo da previsão de vendas, a descrição das técnicas envolvidas e as questões a serem analisadas para implantar uma gestão de previsão de vendas nas empresas. É responsabilidade da equipe de execução definir procedimentos para elaboração da previsão. Croxton et al. (2008) destacam a necessidade de definir o enfoque da previsão. As decisões que cercam esta definição consistem em determinar o nível de detalhamento, abrangência da previsão e identificação das fontes de informação.

Mentzer et al. (2007) definem previsão de vendas como a projeção para o futuro da demanda esperada, dado um conjunto de condições ambientais. Ela deve ser distinguida de planos que são um conjunto de ações gerenciais a serem tomadas para alcançar ou exceder as previsões de vendas. Os planos a serem alcançados devem ser baseados na previsão de vendas. O objetivo da previsão de vendas é a acuracidade, enquanto que o objetivo dos planos é alcançar a previsão de demanda eficientemente e eficazmente. Os autores consideram que antes de qualquer plano é necessário uma previsão. Os executivos devem iniciar o processo com uma análise do mercado e das condições ambientais, definindo as vendas esperadas conforme esta análise.

Alguns autores (AGHAZADEH, 2004; KATZ; PAGELL; BLOODGOOD, 2003; TAYLOR; FEARNE, 2006) destacam a importância da acuracidade da previsão de vendas para a melhoria do desempenho da cadeia de suprimentos.



O próximo passo é definir as fontes de dados requeridas para gerar cada previsão. Estas fontes podem ser dados históricos, projeções de vendas, planos de promoção, objetivos corporativos, dados de participação do mercado, níveis de estoque e pesquisa de mercado (CROXTON et al., 2008). Para estes autores, o time do processo de gestão da demanda deve entender o valor da informação de cada fonte para determinar como usar estes dados. Neste momento, a equipe deve considerar diferentes enfoques como, por exemplo, o Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos (CPFR) e o Gerenciamento do Estoque pelo Fornecedor (VMI).

O CPFR é um conjunto de normas e procedimentos permitindo compradores e vendedores desenvolverem e compartilharem planos operacionais e de vendas de forma colaborativa. O objetivo é obter uma maior precisão nas previsões de vendas (AROZO, 2003). Neste sentido, o CPFR torna-se uma ferramenta importante para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos, sendo seu conceito, processo de implantação, como também suas limitações discutidos no tópico 3.4.

O VMI é um processo de planejamento no qual o fornecedor gerencia o fluxo dos produtos dentro da manufatura ou sistema logístico do cliente (CHRISTOPHER, 1997). Para Pires (2009, p. 163), “a essência do VMI é a responsabilidade do fornecedor em disponibilizar o material necessário ao cliente para ser usado quando e quanto for necessário. Seria como se o fornecedor se tornasse uma espécie de extensão da área de gestão de materiais do cliente”. Assim, o VMI também pode ser considerado uma iniciativa importante para a gestão da demanda. O seu conceito, barreiras, benefícios e fracassos de sua implantação serão discutidos no tópico 3.4.

O time do processo de gestão da demanda necessita interagir com o time de gestão de relacionamento com clientes para determinar que sistemas serão usados para transferir eficientemente dados entre firmas. O próximo passo consiste em selecionar um método de previsão e definir um processo para acompanhar cada previsão requerida. Existem vários métodos quantitativos e qualitativos. O método apropriado dependerá do ambiente no qual a previsão é direcionada (CROXTON et al., 2008).

Elaborar uma previsão de vendas assertiva é tarefa de alto grau de dificuldade. Escolher a técnica mais adequada para este fim parece ser tão complicado quanto. Bowersox e Closs (2001) apontam que a complexidade ou a simplicidade da técnica não é fator determinante para o sucesso da previsão.

A literatura oferece várias classificações para as técnicas de previsão. Porém, parece ser consenso a existência de dois grupos em torno dos quais se agrupam as mais diversas

técnicas: técnicas quantitativas e técnicas qualitativas. Autores como Bowersox e Closs (2001); Buffa e Sarin (1987); Fogarty, Blackstone e Hoffman (1991); Slack, Chambers e Johnston (2002); Spedding (2000) defendem que o emprego de cada uma delas está condicionado às circunstâncias em que são aplicadas.

Há várias técnicas de previsão de demanda, podendo existir mais de 70 séries temporais diferentes. Este cenário geralmente não estimula os tomadores de decisões a se aprofundarem em todas as técnicas, utilizando uma ou duas que já são familiarizados, ao invés de técnicas que são mais apropriadas para determinadas situações. Para compreender o processo de seleção das técnicas de previsão de vendas, é necessário entender as características de três grupos de técnicas e verificar em qual situação cada um dos grupos funciona melhor. Estes grupos são: séries temporais, análise de regressão ou correlação e técnica qualitativa (MENTZER et al., 2007). O Quadro 20 mostra estes grupos.

<b>Técnicas de previsão de vendas</b>	<b>Descrição</b>
Séries temporais	Baseadas no interrelacionamento de quatro dados: nível, tendência, sazonalidade e ruído. São simples de usar, requerem pouco armazenamento de dados e o custo é baixo. São apropriadas para previsões de curto prazo.
Análise de correlação	Abordagem estatística de previsão que procura estabelecer um relacionamento entre vendas e variáveis exógenas que afetam as vendas como, por exemplo, publicidade, qualidade do produto, preço, qualidade do serviço logístico e/ou economia. Dados passados destas variáveis e de vendas são analisados para determinar o grau do relacionamento. Se um relacionamento forte é identificado, a variável exógena pode ser usada na previsão de vendas. É uma das melhores técnicas de previsão de vendas, mas requer muitos dados. São mais apropriadas para previsões a longo prazo.
Técnicas qualitativas	São procedimentos que levam em consideração as opiniões e experiências de um profissional. Requerem poucos dados formais, mas pode exigir muito tempo do profissional. São apropriadas quando não há ou há pouco dado histórico disponível como, por exemplo, na introdução de novos produtos. Também são usadas como parte de uma previsão a longo prazo ou para ajustar objetivos numa previsão a curto prazo.

Quadro 20 - Técnicas de previsão de vendas

Fonte: Adaptado de Mentzer et al. (2007)

As técnicas séries temporais e análise de correlação são baseadas na ideia de que a demanda pode seguir um padrão, e o objetivo das técnicas é identificar e documentar numericamente estes padrões, depois projetar estes padrões para o futuro. Porém, frequentemente o futuro não será exatamente como no passado como no caso de lançamento de novos produtos ou mudanças no ambiente competitivo. Por isso, é necessária a utilização de técnicas qualitativas (MENTZER et al., 2007).

Diferentes partes da empresa podem necessitar de diferentes níveis de previsão. Uma firma pode usar diferentes procedimentos de previsão para novos produtos ou para ofertas de tempo limitado do que para seus produtos padrões. Conseqüentemente, ao introduzir um novo

produto, deve-se interagir com fornecedores-chave e com a área de Vendas para desenvolver o planejamento da previsão. Baseado neste planejamento e na avaliação de risco, uma quantidade de produção inicial é determinada. Nas primeiras semanas do lançamento do produto, o nível da demanda é observado, podendo, assim, gerar uma previsão mais acurada para o futuro (CROXTON et al., 2008).

Mesmo existindo a utilização de várias previsões, elas devem ser consistentes e alinhadas. Se o gerente de cada função desenvolve sua própria previsão independentemente, a firma perderá controle do processo de previsão (CROXTON et al., 2008).

No Quadro 21, Mentzer et al. (2007) propõem algumas questões a serem analisadas para implantar uma gestão de previsão de vendas nas empresas.

<b>Características para gestão da previsão de vendas</b>	<b>Descrição</b>
Base de clientes pequena ou ampla	- Quanto menor a base de clientes: maior a confiabilidade nas informações diretas do consumidor para produzir previsões qualitativas de vendas. - Quanto maior a base de clientes: maior a confiabilidade na utilização de técnicas quantitativas (exemplos: séries temporais e regressão) com ajustes qualitativos.
Características dos dados	- Que dados estão disponíveis na empresa para previsão de vendas (histórico de expedição, de processamento de pedidos, dados no ponto de venda). - Qual o período destes dados (semanas, meses, anos). - Qual o nível de detalhes dos dados (para todos os níveis de planejamento, horizonte de tempo e intervalos). - Que dados externos podem ser obtidos para facilitar na previsão de vendas. - O quão acurados são os dados disponíveis.
Número de previsões	- As previsões são requeridas em que níveis, horizontes de tempo e intervalos. - Quais linhas ou itens de produtos (SKUs – <i>Stock Keeping Unit</i> ) devem ser previstos. - Quantos canais de distribuição. - Quantas combinações de produtos/localização (regiões de vendas, centros de distribuição, clientes individuais) devem ser previstas.
Novos produtos	- A quantidade de novos produtos introduzidos num dado horizonte de planejamento afeta como será a previsão.
Diferenças regionais	- As diferenças regionais na demanda de produtos aumentam o número de previsões a serem feitas e as análises requeridas.
Sazonalidade	- Muitas técnicas de séries temporais e regressão não consideram sazonalidade e, por isso, não devem ser usadas em situações de sazonalidade alta ou devem ser usadas em conjunto com técnicas que consideram sazonalidade.
Sofisticação dos sistemas e habilidade dos funcionários	- Qual o nível de conhecimento e experiência requerido dos funcionários para a função de previsão de vendas. - O quão sofisticados são os sistemas <i>hardware</i> e <i>software</i> disponíveis e se atendam à necessidade de previsão de vendas.
Orçamento	- Além das despesas usuais, deve-se considerar necessidade de treinamento dos funcionários e aquisição de <i>software/hardware</i> .
Acuracidade necessária	- Que nível de acuracidade é requerido para as várias previsões. - Quais são as consequências de um erro de previsão para os vários níveis (ex: SKU – <i>Stock Keeping Unit</i> ), horizonte de tempo, e intervalo de tempo.

Quadro 21 - Questões que devem ser analisadas na gestão da previsão de vendas  
Fonte: Adaptado de Mentzer et al. (2007)

Por fim, o time precisa determinar a frequência na qual os procedimentos de previsão serão avaliados (CROXTON et al., 2008).

- Plano do Fluxo de Informação

Uma vez que o time do processo de gestão da demanda decide o método de previsão e as fontes de dados, ele planeja o fluxo de informação. Neste fluxo, o time determina as fontes de dados, como estes dados de entrada serão transferidos e que saídas necessitam ser comunicadas para quem.

O processo de formulação da previsão pode receber importantes entradas de diversas áreas da empresa. As previsões são comunicadas internamente para outros times de processo que são afetados por elas. A empresa precisa determinar que dados serão compartilhados com outros membros da cadeia de suprimentos. O time também necessita considerar se os sistemas de informação necessitam ser desenvolvidos ou melhorados para transferir eficientemente informações apropriadas (CROXTON et al., 2008).

Em relação ao compartilhamento de informações sobre as previsões, estas podem ter valor para auxiliar o pessoal de marketing a gerenciar o ciclo de vida dos produtos, determinando qual o melhor *timing* para o lançamento de novos produtos e planejando a descontinuidade de outros. No plano estratégico, a empresa pode decidir qual direção tomar com base nas previsões (CROXTON et al., 2008).

- Definição de Procedimentos de Sincronização

À medida que a gestão da demanda se articula de forma interfuncional, a existência de sincronismo com outros processos de negócio é fator determinante para o sucesso. Croxton et al. (2008) ampliam a responsabilidade pelo sincronismo para outras áreas funcionais, como Marketing, Finanças, Produção e Logística. Frequentemente, o Planejamento de Vendas e Operações (*Sales and Operations Planning – S&OP*) se encarrega deste papel.

Segundo Corrêa, Gianesi e Caon (2007) o S&OP é um processo de planejamento caracterizado por revisões mensais e contínuos ajustes dos planos de vendas e operações da empresa considerando as flutuações da demanda de mercado, da disponibilidade de recursos internos e do suprimento de materiais e serviços externos. Assim, considerando a sua importância para o processo de gestão da demanda, o S&OP será discutido com mais detalhes no tópico 3.4.

Quando executado no nível operacional, o processo de sincronização inclui examinar a demanda prevista e determinar os requerimentos na cadeia de suprimentos. Isto requer não somente entender o nível da demanda, mas também a velocidade requerida do produto em cada ponto da cadeia de suprimentos. O *output* desta sincronização será a execução de um plano único que equilibre as necessidades e os custos da Manufatura, Logística, Vendas e fornecedores para atender uma demanda antecipada (CROXTON et al., 2008).

Segundo Croxton et al. (2002), este plano de execução fornecerá a base para o plano detalhado da manufatura e do fornecimento que é desenvolvido em conjunto com a gestão do fluxo da manufatura por meio do planejamento das necessidades de materiais (MRP – *Materials Requirement Planning*). O plano detalhado de distribuição é desenvolvido em conjunto com processamento de pedidos por meio do planejamento das necessidades de distribuição (DRP – *Distribution Requirement Planning*).

No nível estratégico, o time é responsável por desenvolver os procedimentos de sincronização que serão usados no nível operacional. Uma vez elaborado um processo efetivo de sincronização, a gerência deve considerar a integração de fornecedores e clientes-chave diretamente ao processo. Croxton et al. (2008) defendem que a sincronização da demanda deve se estender às políticas de estocagem, quando o fornecimento for superior à demanda, e de reposição, quando a demanda for superior ao fornecimento.

O time necessita ter uma compreensão clara da capacidade e flexibilidade disponível nos pontos-chave ao longo da cadeia de suprimentos. Também precisa determinar o planejamento das necessidades a longo prazo, principalmente em casos de demanda sazonal. É importante ressaltar que diferentes linhas de produtos podem usar diferentes procedimentos de sincronização (CROXTON et al., 2008).

- Desenvolvimento de Sistema para Gestão de Contingências

Sejam motivados por causas internas ou externas, existem eventos que podem comprometer a capacidade da empresa em atender a demanda. Nesta conjuntura, é fundamental a formulação de planos de contingência para gerenciar a consequência destes eventos sobre o balanceamento entre a capacidade de fornecimento e a demanda.

Croxton et al. (2008) dizem que, na verdade, deve ser criado um sistema de contingência envolvendo clientes (*CRM – Customer Relationship Management*) e fornecedores (*SRM – Supplier Relationship Management*). No que diz respeito aos clientes, é preciso criar condições para que o atendimento dos pedidos não seja interrompido. Em relação aos fornecedores, a preocupação é assegurar a continuidade do fluxo de insumos.

- Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho

Os resultados do processo de gestão da demanda promovem impactos na sustentabilidade financeira da empresa. Seria conveniente, portanto, mensurar esta influência, desenvolvendo uma estrutura de indicadores para medir e monitorar o desempenho do processo e estabelecer os objetivos para a melhoria de desempenho (CROXTON et al., 2008).

Stock, Boyer e Harmon (2010) sugerem que os pesquisadores devem concentrar seus esforços em investigar as métricas e *benchmarks* que poderiam ser úteis à gestão da cadeia de

suprimentos, desenvolvendo indicadores de desempenho (KPI's – *key performance indicators*) para a cadeia.

### Os processos operacionais da gestão da demanda

Croxton et al. (2008) propõem cinco sub-processos operacionais: Coleta de Dados e Informações, Previsão, Sincronização, Redução da Variabilidade e Aumento da Flexibilidade e Indicadores de Desempenho (Figura 10). Orientados pelas decisões tomadas no nível estratégico, estes sub-processos se encarregam de executar tais diretrizes. Na sequência, cada sub-processo operacional é discutido.

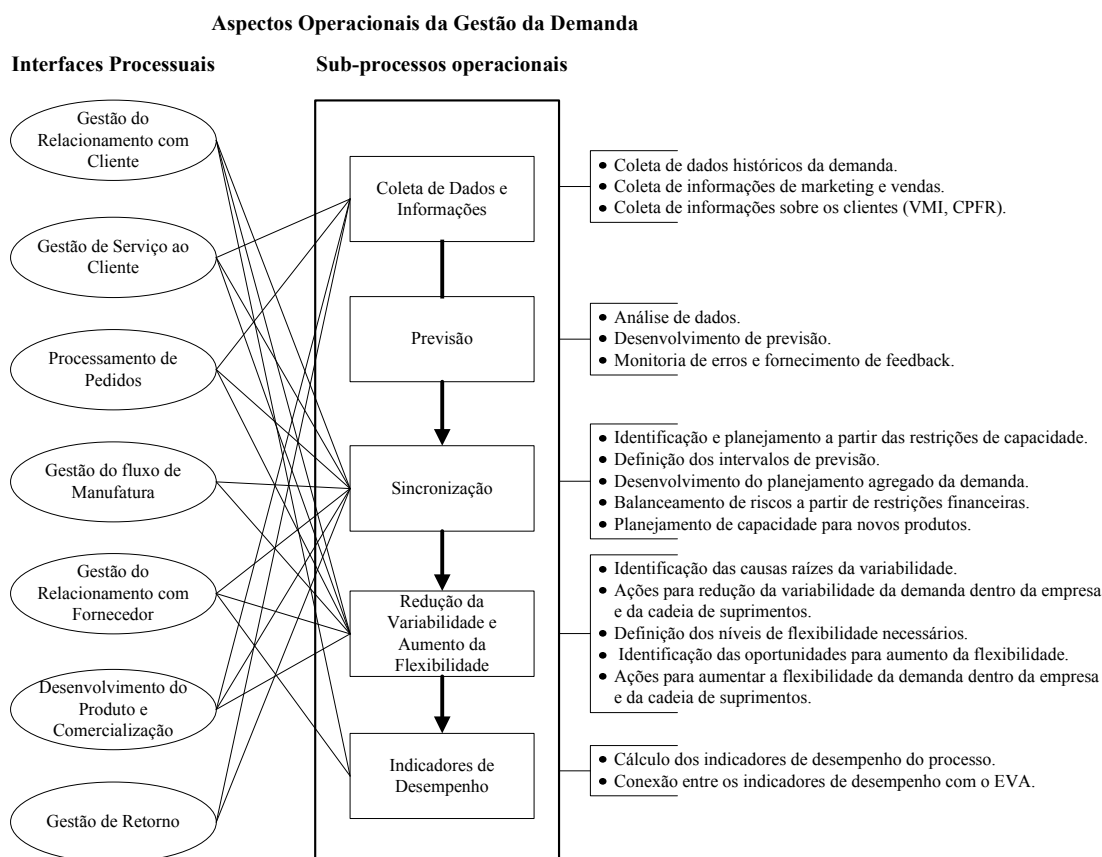


Figura 10 - Sub-processos operacionais da gestão da demanda  
Fonte: Croxton et al. (2008, p. 100)

- Coleta de Dados e Informações

A coleta de dados, na avaliação de Croxton et al. (2008), deve compreender um número significativo de fontes que ofereçam dados confiáveis. A coleta, portanto, torna-se uma das atividades mais importantes para a construção da previsão.

Para coletar dados relevantes que foram especificados no processo estratégico, o time deve interagir com a função de marketing como também com os processos de processamento de pedidos, com a gestão do relacionamento com o cliente, desenvolvimento do produto e comercialização (informações de lançamento de produtos) e gestão de retorno (informação da quantidade retornada para o cálculo da demanda). Os processos de processamento de pedidos e gestão do relacionamento com o cliente são os que fornecem as informações mais relevantes da demanda antecipada (CROXTON et al., 2008).

- Previsão

Com todos os dados requeridos em mãos, o time desenvolve a previsão e é importante que monitore e analise os erros de previsão, provendo *feedback* para melhorar os métodos de previsão (CROXTON et al., 2008).

Para Mentzer et al. (2007), empresas que são efetivas na previsão de vendas e na elaboração do plano de negócios iniciam com o processo de previsão de vendas. Dadas as condições econômicas e competitivas e planos iniciais de Marketing, Vendas, Produção e Logística, uma projeção para a demanda esperada no futuro é feita. Desta base, o plano de negócios pode ser desenvolvido.

Assim, 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 de Marketing ou Vendas podem ser feitos para aumentar a previsão da demanda e quais esforços adicionais das áreas de Produção ou Logística podem ser realizados para aumentar a capacidade para o nível necessário para alcançar o plano de negócios. Garantindo, portanto, um plano de negócios 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).

- Sincronização

O processo de sincronização segue o procedimento determinado no nível estratégico. O modelo proposto por Croxton et al. (2008) implica na sincronização em nível operacional com outros processos da organização e elementos da cadeia de suprimentos, delineando o plano de atendimento da demanda. A sincronização consiste em cinco medidas: 1) Identificar e planejar a partir das restrições de capacidade; 2) Determinar intervalos confiáveis de previsão; 3) Balancear o risco com restrições financeiras; 4) Planejar capacidade para novos produtos e 5) Desenvolver a execução do plano agregado de demanda.

Além da previsão, são consideradas as capacidades ao longo da cadeia de suprimentos, limitações financeiras e a posição atual dos estoques. A comparação destas informações com

as previsões possibilitará a identificação das restrições do sistema. Assim, o time pode trabalhar com os outros times de processo para determinar como resolver os gargalos, ou alocar recursos disponíveis e priorizar a demanda (CROXTON et al., 2008).

O time interfuncional pode calcular o intervalo de confiança da previsão com a utilização dos valores de erros de previsão. O cálculo dos intervalos de confiança pode fornecer informações gerenciais importantes para o processo decisório, ser compartilhado com fornecedores e ser utilizado para determinar o quanto da demanda a empresa irá atender (CROXTON et al., 2008).

No plano de demanda, o time deve considerar as práticas de gestão de riscos, buscando analisar os riscos e os retornos financeiros. O plano de gestão de contingência desenvolvido no nível estratégico deve ser considerado se um evento interno ou externo causar rupturas no fornecimento ou grandes erros de previsão (CROXTON et al., 2008).

O time também desenvolve um plano de capacidade para os novos produtos lançados. O compartilhamento destas informações com os fornecedores permite informá-los da rapidez da resposta caso a demanda exceder a previsão para o novo produto (CROXTON et al., 2008).

O resultado final da sincronização é o plano de atendimento à demanda que inclui o plano agregado de produção e o plano de posicionamento dos estoques. Estas informações devem ser compartilhadas com outras áreas funcionais e com elos-chave da cadeia de suprimentos (CROXTON et al., 2008).

- Redução da variabilidade e aumento da flexibilidade

Acredita-se que a variabilidade compromete o planejamento. Em certa medida, parece ser fácil planejar por meio de considerações medianas. A causa do problema reside nos desvios. Para Croxton et al. (2008), os gerentes gastam tempo e dinheiro delineando as consequências da variabilidade. Na verdade, existem duas alternativas para enfrentar o problema: redução da variabilidade e aumento da flexibilidade.

A gerência deve primeiro reduzir a variabilidade e depois gerenciar a inevitável variabilidade pelo aumento da flexibilidade. Ou seja, deve identificar as fontes de variabilidade e implantar soluções para reduzi-la. A cadeia de suprimentos que melhor conseguir reduzir incertezas e variabilidade alcançará vantagem competitiva (CROXTON et al., 2008).

- Indicadores de Desempenho

De acordo com Croxton et al. (2008), os indicadores de desempenho escolhidos no nível estratégico devem ser aplicados pelo time de execução. Elas devem ser usadas internamente para melhorar o processo de gestão da demanda e alimentar o CRM, o SRM,



bem como os elos-chave da cadeia. Basicamente, estas medidas devem permitir analisar a lucratividade por cliente, a lucratividade por fornecedor e reportar os custos.

Portanto, Croxton et al. (2008) defendem que a implantação bem conduzida do processo de gestão da demanda pode 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.

### **Limitações do modelo de gestão da demanda proposto por Croxton et al. (2008)**

Na revisão sistemática da literatura conduzida neste trabalho, não foi identificado nenhum trabalho empírico publicado que relate a implantação e aplicabilidade nas empresas do modelo de gestão da demanda proposto por Croxton et al. (2008). Assim, analisando este modelo, podem ser levantadas as seguintes limitações:

- a) O processo de gestão da demanda pode ser implantado isolado dos demais sete processos de negócio propostos pelo GFSC?
- b) Os autores mencionam que há interações da equipe interfuncional de gestão da demanda com outras equipes dos demais processos de negócio. Mas se a empresa não possuir outras equipes de processos de negócio? Como se dá, por exemplo, a interação da equipe interfuncional de gestão da demanda com clientes e fornecedores? São realizadas reuniões? Com que periodicidade? Quem (áreas funcionais/ cargos) deveriam estar presentes nas reuniões?
- c) Os autores defendem que a equipe interfuncional de gestão da demanda seja composta por representantes de diversas áreas funcionais da empresa, mas existe uma área funcional que lidera o processo? Qual seria?
- d) Os autores mencionam que o ERP ou outros *softwares* podem fornecer dados consistentes a serem utilizados no processo de gestão da demanda para o compartilhamento de previsões, níveis de estoque e programação da produção. Que outras informações podem ser compartilhadas? Existem outras ferramentas tecnológicas utilizadas no processo de gestão da demanda?
- e) Os autores sugerem o desenvolvimento conjunto com fornecedores das previsões de vendas e o compartilhamento do plano de demanda com os fornecedores. Neste sentido, os fornecedores seriam apenas comunicados do plano desenvolvido. O mesmo se dá com os indicadores de desempenho em que os autores ressaltam a necessidade de alinhar (e não envolver na elaboração) com os fornecedores. Levando-se em consideração as limitações apresentadas do modelo em questão, além do

desenvolvimento conjunto das previsões de vendas, é possível que as empresas também desenvolvam ações conjuntas, formalizadas num plano, indicadores de desempenho, executem as ações em conjunto e acompanhem o processo?

- f) Os autores somente citam como indicadores de desempenho do processo de gestão da demanda os erros de previsão e a utilização da capacidade. Que outros indicadores poderiam ser utilizados?
- g) Como não há trabalho empírico publicado que relate a implantação e aplicabilidade nas empresas do modelo, as dificuldades da sua implantação não foram divulgadas, necessitando, portanto, de pesquisas que abordem esta questão.
- h) Segundo os autores, a implantação bem conduzida do processo de gestão da demanda pode reduzir o nível de estoque, melhorar a utilização de ativos e melhorar a disponibilidade do produto. Quais são os benefícios percebidos pelos agentes que implantaram o processo de gestão da demanda? O que motiva os agentes da cadeia a implantar este processo?

Diante destas limitações, percebe-se a necessidade de explorar empiricamente a implantação do processo de gestão da demanda. Importante ressaltar que o objetivo desta tese não é implantar o modelo proposto por Croxton et al. (2008), mas sim propor um modelo de gestão da demanda a partir de uma pesquisa empírica e da revisão da literatura que mais se aproxime da aplicação prática.

### **3.4 Iniciativas S&OP, CPFR e VMI**

Ao discutir o processo de gestão da demanda proposto por Croxton et al. (2008), os autores sugerem o S&OP para a sincronização da demanda entre as áreas funcionais da organização e o CPFR e o VMI como procedimentos de previsão de vendas e ressuprimento entre os agentes da cadeia de suprimentos. Considerando a importância destas iniciativas para a gestão da demanda, este tópico aborda estes temas.

#### **Planejamento de Vendas e Operações (S&OP – *Sales and Operations Planning*)**

O S&OP é um processo que fornece à administração a habilidade de direcionar estrategicamente seus negócios para atingir vantagem competitiva de forma contínua por meio da integração dos planos de marketing com a gestão da cadeia de suprimentos. O S&OP deve conciliar os planos de suprimento, demanda e novos produtos tanto no nível detalhado quanto no agregado e verificar sua aderência ao plano de negócio (APICS, 2009).

O processo S&OP é composto de cinco etapas (WALLACE, 2004): 1) Atualização de dados; 2) Planejamento da Demanda; 3) Planejamento de suprimentos e capacidade de produção; 4) Reunião preliminar de S&OP; 5) Reunião executiva. Estas etapas e suas principais atividades podem ser visualizadas no Quadro 22.

<p><b>Etapa 1: Atualização de dados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualizar os arquivos com os dados (vendas, produção, estoque) do mês anterior.</li> <li>- Gerar informações para as áreas funcionais de Vendas e de Marketing, utilizá-las no desenvolvimento da nova previsão. Isso pode incluir análises dos dados de vendas, relatórios de previsão estatística e planilhas para o preenchimento por parte da equipe comercial de campo.</li> <li>- Disseminar as informações para as pessoas apropriadas.</li> </ul> <p><b>Etapa 2: Planejamento da demanda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar, analisar e discutir as informações recebidas na etapa anterior.</li> <li>- Gerar a nova previsão de vendas dos produtos existentes e novos.</li> </ul> <p><b>Etapa 3: Planejamento de suprimentos e capacidade de produção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar planos alternativos de suprimentos que darão suporte ao planejamento de demanda gerado na etapa anterior.</li> <li>- Verificar a capacidade de produção e planejar níveis de estoques expressos pela política de cobertura para cada família de produtos.</li> <li>- Identificar as restrições existentes para mão de obra, materiais, capacidade e documentá-las.</li> </ul> <p><b>Etapa 4: Reunião preliminar de S&amp;OP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhar os planos de demanda, suprimentos e capacidade de produção.</li> <li>- Discutir e buscar soluções para os conflitos.</li> <li>- Documentar conflitos não resolvidos para apresentá-los na reunião executiva.</li> </ul> <p><b>Etapa 5: Reunião executiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar decisões para cada família de produto: aceitar as recomendações da reunião preliminar ou tomar ações diferentes.</li> <li>- Resolver conflitos.</li> <li>- Revisar o desempenho do serviço oferecido ao cliente, questões relacionadas a novos produtos e a projetos.</li> </ul>
--

Quadro 22 - Etapas S&OP

Fonte: Adaptado de Wallace (2004)

O processo S&OP é um ciclo que ocorre mensalmente, requer uma equipe interfuncional abrangendo administração geral, Vendas, Operações, Finanças e Desenvolvimento de Produtos. Pode ser iniciado de forma bastante simples e evoluir, em termos de complexidade e investimentos, à medida que os resultados forem sendo atingidos e a confiança da empresa no processo como um todo for aumentando (WALLACE, 2004). O resultado do processo S&OP é 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.

Lapide (2004) cita como fatores de sucesso para o S&OP: reuniões periódicas de S&OP; agenda estruturada de reuniões; preparação anterior às reuniões; participação

interfuncional; participantes com poder de decisão; empresa responsável para gerenciar um processo disciplinado; processo colaborativo interno que leve ao consenso das decisões; uma previsão não viesada para iniciar o processo; unir plano de demanda e suprimentos para assegurar alinhamento; mensurar os resultados do processo; tecnologia que suporte o processo; informações externas de clientes e fornecedores para suportar o processo.

Lapide (2005) propõe um modelo conceitual de quatro estágios para o processo de maturidade do S&OP com a intenção de auxiliar as empresas no diagnóstico de sua situação atual e identificar etapas que podem auxiliá-las a alcançar o estágio ideal. Os estágios são:

- Estágio 1 - Processo marginal: empresas que possuem algum tipo de processo de planejamento, com encontros esporádicos, planos de demanda e suprimentos desconexos, utilizando diferentes planilhas.
- Estágio 2 - Processo rudimentar: empresas que possuem processos formais de planejamento, mas não totalmente participativos ou integrados, possuindo apenas elementos básicos e rudimentares do processo de S&OP como reuniões rotineiras entre equipes interfuncionais para alinhar planos de suprimentos e demanda. Porém, não existe uma disciplina para atender as reuniões e se preparar para elas, como também falta interação colaborativa entre as equipes.
- Estágio 3 - Processo clássico: empresas que possuem processos formais de planejamento e que seguem a maioria das diretrizes do processo de S&OP.
- Estágio 4 - Processo ideal: estágio difícil de ser atingido na sua totalidade, mas que deve ser utilizado como melhor prática para a melhoria do processo de S&OP. Engloba reuniões em resposta a eventos não usuais e planos de demanda e fornecimento alinhados e desenvolvidos entre equipes interfuncionais internas e externas à organização. Assim, os processos são estendidos externamente para o compartilhamento de informações e integração de sistemas de planejamento.

Grimson e Pyke (2007) realizaram uma pesquisa empírica e desenvolveram um modelo com os estágios evolutivos do processo S&OP que pode ser visualizado no Quadro 23. Os autores constataram que no estágio 4, as empresas convidam e até mesmo exigem a participação de fornecedores e clientes nas reuniões de S&OP, mas consideram que as empresas têm dificuldade de envolvê-los nas discussões. Nenhuma das empresas pesquisadas pelos autores foi classificada como pertencente ao estágio 5.

<b>Categoria</b>	<b>Estágio 1 Nenhum processo S&amp;OP</b>	<b>Estágio 2 Reativo</b>	<b>Estágio 3 Padrão</b>	<b>Estágio 4 Avançado</b>	<b>Estágio 5 Proativo</b>
Reuniões e colaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não tem reuniões e colaboração entre as áreas de Vendas e Operações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questões de Vendas e Operações discutidas em reuniões da alta gerência. Porém as discussões são sobre os objetivos financeiros ao invés da integração dos planos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniões preliminares de S&amp;OP e reuniões com alta gerência.</li> <li>▪ Alguns dados de clientes e ou fornecedores podem ser utilizados nas reuniões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extensão do estágio 3.</li> <li>▪ Principais fornecedores e clientes podem participar das reuniões de S&amp;OP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extensão do estágio 4.</li> <li>▪ Ao invés de aguardar as reuniões de S&amp;OP agendadas, eventos críticos são discutidos imediatamente.</li> <li>▪ Compartilhamento de informações em tempo real com as equipes internas e externas à organização.</li> </ul>
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não existe nenhuma função de S&amp;OP, nem mesmo como parte de outra função da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nenhuma função formal de S&amp;OP.</li> <li>▪ Componentes de S&amp;OP estão em diversas posições.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A função de S&amp;OP é responsabilidade de um cargo específico, como gerente de produto ou gerente de suprimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe formal de S&amp;OP com participação de executivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extensão do estágio 4.</li> <li>▪ S&amp;OP é compreendido na organização como uma ferramenta para otimizar a rentabilidade da empresa.</li> </ul>
Medidas de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nenhuma medida de desempenho relacionada ao S&amp;OP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mede o quanto operações satisfaz o plano de vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estágio 2 mais:</li> <li>▪ Acuracidade das previsões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estágio 3 mais:</li> <li>▪ Introdução de novos produtos.</li> <li>▪ Eficácia do S&amp;OP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estágio 4 mais:</li> <li>▪ Gerentes de Vendas e de Operações trabalham em conjunto para alcançar mais rentabilidade para a empresa.</li> </ul>
Tecnologia de Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta consolidação da informação.</li> <li>▪ Diversas planilhas mantidas por gerentes de diferentes áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento e atualização de planilhas individuais.</li> <li>▪ Existe consolidação da informação, mas feita manualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informação automatizada e centralizada.</li> <li>▪ Software financeiro ou de planejamento operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Software de S&amp;OP disponível para o compartilhamento de informações de vendas e operações entre as equipes da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Software integrado de S&amp;OP.</li> <li>▪ Interface com os sistemas de ERP, contabilidade e previsão de vendas.</li> <li>▪ Apresenta soluções integradas que otimizam as decisões de vendas (ex.: preços) com as decisões de operações (ex.: programação da produção).</li> </ul>
Integração dos planos de S&OP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não existe planejamento formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de vendas direciona plano de operações.</li> <li>▪ As informações de operações não são utilizadas para ajustar o plano de vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de vendas também direciona plano de operações, mas as informações de operações podem ser utilizadas para ajustar o plano de vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração dos planos de vendas e operações.</li> <li>▪ Processo colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Total integração dos planos.</li> <li>▪ Além da maximização das vendas e da eficiência operacional, processo focado na otimização da rentabilidade da organização.</li> </ul>

Quadro 23 - Modelo de integração S&amp;OP

Fonte: Adaptado de Grimson e Pyke (2007)

Os modelos de maturidade de Grimson e Pyke (2007) e Lapide (2005) mostram que as empresas podem apresentar diferentes níveis do processo de S&OP, desde a falta de integração das equipes internas, evoluindo para uma integração interfuncional até a integração inter e intraempresas. Verifica-se que os autores consideram um desafio para as empresas evoluírem para estágios mais avançados do S&OP com envolvimento dos elos imediatos da cadeia de suprimentos.

Neste sentido, existe uma carência de trabalhos na literatura que relatem como o processo de S&OP pode ser aplicado na cadeia de suprimentos. Por exemplo, Troque (2003) e Pires (2009) consideram o S&OP como um sub-processo da gestão da demanda e não como uma prática da SCM. Croxton et al. (2008) consideram o S&OP como uma forma de sincronização da demanda entre as equipes interfuncionais da organização e não entre firmas. Wallace (2004) considera que o S&OP impacta a SCM à medida que o resultados possibilitam a melhoria do serviço oferecido ao cliente e o compartilhamento dos planos de vendas e operações com os principais fornecedores. Este autor não menciona o envolvimento dos agentes imediatos da cadeia de suprimentos no processo de S&OP, mas ressalta a necessidade do compartilhamento de informações com fornecedores.

Portanto, o S&OP é considerado por diversos autores (APICS, 2009; CORRÊA; GIANESI, 2007; CROXTON et al., 2008; TROQUE, 2003; VICS, 2010; WALLACE, 2004) como um processo que visa a integração dos planos de marketing e de operações na organização. Grimson e Pyke (2007) e Lapide (2005) mostram que é possível esta integração evoluir para agentes da cadeia de suprimentos, porém ainda existe a lacuna de como as empresas podem implantar o S&OP na cadeia de suprimentos.

### **Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos (CPFR - *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment*)**

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, o CPFR visa facilitar a colaboração entre as empresas, principalmente no que se refere à previsão de vendas. Seu sucesso dependerá de questões como a existência de processos internos às empresas bem estruturados e operacionalizados, bem como o estabelecimento de uma sólida relação entre as empresas parceiras (PIRES, 2009).

O comitê *Voluntary Interindustry Commerce Standards* (VICS) desenvolveu um modelo de CPFRR, dividido em quatro atividades de colaboração: 1) estratégia e planejamento; 2) gerenciamento de demanda e fornecimento; 3) execução e 4) análise (VICS, 2004):

- estratégia e planejamento: elaboração de um acordo no qual as empresas parceiras estabelecem as normas e regras para a relação de colaboração, as expectativas de cada parte e as ações e recursos necessários para o sucesso. O desenvolvimento de um plano de negócios conjunto permite identificar os eventos significantes que afetam o fornecimento e a demanda no horizonte de planejamento;
- gerenciamento de demanda e fornecimento: estabelecer previsões de vendas, previsões e planejamento dos pedidos de ressurgimento;
- execução: gerar pedidos, preparar e entregar, receber e estocar produtos no varejo, processar as transações de vendas e efetuar pagamentos;
- análise: monitorar as atividades de planejamento e execução para as condições de exceções. Agregar resultados e medir o desempenho. Compartilhar ideias e ajustes de planos para continuamente melhorar os resultados.

Segundo Larsen, Therno e Andresen (2003), para iniciar o CPFRR, as partes envolvidas devem ter confiança entre si, pois é um prerequisite para evitar ações oportunistas. Vivaldini, Pires e Souza (2010) observaram que a cultura colaborativa e a confiança não se apresentam como fator imprescindível ao CPFRR, apesar desta consideração, a condução dos trabalhos favorece a cultura colaborativa e a confiança.

Alguns autores reconhecem que diferentes formas de CPFRR podem existir entre clientes e fornecedores (DANESE, 2007; LARSEN; THERNOE; ANDRESEN, 2003; SEIFERT, 2003). Para Danese (2007) quando as empresas implantam o CPFRR com o objetivo de reduzir custos, a colaboração é limitada a dados de comunicação (troca de informações de previsões de pedidos de ressurgimento, níveis de estoque, planos de vendas). Por outro lado, se as empresas colaboram com o objetivo de tornar a cadeia mais ágil às respostas das mudanças da demanda, além da troca de informações, as empresas sincronizam seus planos e gerenciam as exceções.

Barratt e Oliveira (2001) citam como benefício da implantação do CPFRR entre os agentes da cadeia de suprimentos: ciclos de pedidos mais previsíveis; entregas mais frequentes; maior acuracidade e disponibilidade das informações; melhoria do nível de serviço ao cliente; redução da falta ou excesso de estoque; maior giro de estoque; melhoria do relacionamento interno e externo das empresas. Além disso, Vivaldini, Souza e Pires (2008)

destacam que o CPFR: permite melhor definição do ponto de reposição de estoque; define regras para vendas esporádicas e limitadas; evita estoque negativo; gera confiabilidade no sistema de informações; melhora os pedidos de abastecimento do ponto de venda; aprimora as informações de campanha e promoções; ajuda na divulgação e informações sobre novos produtos.

Vivaldini, Souza e Pires (2008) mencionam que, ao implementar o CPFR, mesmo em uma cadeia de suprimentos em que o relacionamento esteja maduro, haverá muitos problemas e dificuldades, principalmente quando envolver interesses dos participantes. Barratt e Oliveira (2001) identificaram como dificuldades da implantação do CPFR após uma revisão da literatura e um levantamento realizado com 220 membros do VICS:

- ressuprimento ineficaz em resposta a flutuações de demanda;
- dificuldade em estabelecer confiança e compartilhamento de informações entre empresas;
- dificuldade de gerenciar as exceções e revisões das previsões de vendas e de ressuprimento;
- promoções e eventos não são planejados conjuntamente;
- previsões não são claramente comunicadas ao longo da cadeia de suprimentos;
- não existência de um sistema integrado de suporte à decisão para fornecer dados de consumo, de clientes e de mercado;
- a tecnologia de informação é mais utilizada para os processos de previsão;
- falta de alinhamento entre os agentes para maximizar objetivos mútuos relacionados à estratégia corporativa;
- as empresas envolvidas não trabalham em conjunto para garantir a obtenção de um desempenho consistente;
- previsões de vendas e de ressuprimento semanais não são comunicadas internamente;
- falta disciplina para executar as primeiras fases do processo, principalmente para a elaboração do acordo inicial e o desenvolvimento de um plano de negócios conjunto.

VICS (2010) ressalta que o S&OP é o melhor modelo para a colaboração interna de uma empresa, pois as equipes interfuncionais da organização irão desenvolver planos integrados de marketing e de operações, enquanto que o CPFR é o melhor modelo para a colaboração externa entre empresas, permitindo o desenvolvimento e execução de planos entre os parceiros comerciais.



A integração interna se refere a departamentos e funções dentro de uma organização funcionando como parte de um processo integrado, enquanto que a integração externa reconhece a importância de estabelecer relacionamentos próximos e interativos com clientes e fornecedores. A integração interna forma a base na qual a integração entre clientes e fornecedores se desenvolve. Sem esta integração interna, as empresas são incapazes de obter todos os benefícios dos esforços desenvolvidos entre as empresas (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010).

Para Lee (2004), o alinhamento externo com fornecedores, clientes e parceiros de negócios é um dos três pilares da cadeia de suprimentos. Porém Van Hoek e Mitchell (2006) e Gimenez (2006) defendem que o alinhamento tem que iniciar internamente à empresa, pois a maioria das iniciativas para a gestão da cadeia de suprimentos depende de uma abordagem interfuncional com a participação ativa de várias funções organizacionais.

Gimenez (2006) aborda a integração interna e externa da área de Logística com outras áreas funcionais. Neste sentido, a integração interna refere-se à colaboração e à coordenação da Logística com outras áreas funcionais, tais como Produção e Marketing. Tal colaboração e coordenação significa que estas áreas funcionais devem formalmente trabalhar em equipe e compartilhar ideias, informações e outros recursos. Além disso, a integração interna envolve planejamento em conjunto para antecipar e resolver problemas operacionais, estabelecimento conjunto de objetivos e de como reduzir os custos. Os gerentes que objetivam a integração devem tomar ações para promover este compartilhamento de informações e planejamento conjunto. Para isto, a autora sugere a mudança da estrutura organizacional estabelecendo os processos-chave que precisam ser gerenciados pela equipe interfuncional e modificar os critérios nos quais os gerentes funcionais são avaliados. Por outro lado, a integração externa envolve o compartilhamento de informações (sobre vendas, previsões de vendas e estoques), planejamento conjunto e desenvolvimento dos processos logísticos com clientes e fornecedores.

Troque (2003) considera que as atividades de S&OP podem ser aprimoradas com o CPFR. Assim, considerando os pontos fortes dos modelos S&OP e CPFR, surge a oportunidade de combiná-los para desenvolver o planejamento integrado de negócios (*Integrated Business Planning* - IBP). VICS (2010) descreve o planejamento integrado de negócios entre uma empresa de manufatura (fornecedor) e uma loja varejista (cliente). Em 2007, a parceria entre as duas empresas começou com foco no planejamento colaborativo da demanda, concentrando nas previsões de ressuprimento, com poucas discussões a respeito de vendas e estoque. O horizonte de planejamento se limitava a um período menor que três

meses. Cada empresa tinha seus planos de vendas e operações. À medida que o relacionamento colaborativo foi evoluindo, as empresas iniciaram o planejamento de produção e suprimentos. Assim, o cliente reconheceu a capacidade e limitação produtiva do fornecedor, e as empresas buscaram compreender qual era a necessidade de estoque de cada uma.

Neste caso relatado por VICS (2010), o próximo passo foi dar atenção ao planejamento de vendas e marketing. No CPFR, geralmente os planos de vendas não incluem iniciativas futuras como campanhas de marketing, promoções e lançamento de produtos. Como resultado, o planejamento operacional em cada organização não é baseado numa previsão de demanda acurada, limitando a visibilidade. O resultado do planejamento colaborativo de vendas e marketing foi um calendário promocional integrado para cada categoria de produto. A maior visibilidade e a melhoria dos esforços colaborativos internos permitiram às empresas, em 2008 e 2009, a estender o horizonte de planejamento para doze meses com o envolvimento consistente da média gerência. Em 2010, as empresas conseguiram superar os desafios de ampliar o horizonte de planejamento e envolver de forma mais rotineira a alta gerência no processo com o estabelecimento de revisões mensais com os executivos (VICS, 2010).

Importante ressaltar que, segundo Meunier-Fitzhugh e Piercy (2007), em grandes organizações, Vendas e Marketing são estruturados como departamentos individuais, desempenhando diferentes funções. A função de Vendas é estimular a demanda de produtos, enquanto que Marketing está relacionado ao desenvolvimento de estratégias de produtos, de distribuição e de comunicação. Os autores relatam que há pouca interação entre Vendas e Marketing, principalmente quando se refere ao planejamento e à definição de objetivos e destacam que a colaboração entre vendas e marketing melhora o desempenho do negócio.

Assim, surge uma nova abordagem para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos com o planejamento de negócios integrado que tem por objetivo incorporar atividades do 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) ao CPFR.

### **Gerenciamento do Estoque pelo Fornecedor (VMI - *Vendor Managed Inventory*)**

O VMI é um sistema no qual o cliente do fabricante deixa de controlar o seu próprio inventário, implicando que esse elo da cadeia precisa operar sob estreita colaboração e confiança (CORRÊA; CORRÊA, 2006; CLAASSEN; VAN WEELE; VAN RAAIJ, 2008).

Para Saad Júnior e Corrêa (2008) o VMI atribui ao fabricante a tarefa de gerenciar o elo imediatamente a jusante da cadeia de suprimentos, determinando quando e quanto de cada produto deve ser enviado ao seu cliente imediato.

Silva (2010) considera que não existe uma fórmula para implantar efetivamente o VMI nas empresas e que estas devem avaliar os riscos e possíveis benefícios advindos da iniciativa. Para Elvander, Sarpola e Mattsson (2007), a utilização de diferentes práticas colaborativas e estratégias de parceria levam a diferenças significativas da forma como operam sistemas VMI. O resultado dessas diferenças influencia nos riscos, benefícios e desafios antes e após implantação para os fornecedores e clientes. Neste sentido, estes autores propõem sete elementos considerados como as principais dimensões para a diferenciação entre sistemas VMI:

- localização do inventário: pode estar distribuído no cliente e no fornecedor; no armazém do cliente ou de terceiros; ou na linha produtiva do cliente;
- posse do inventário: define de quem é a responsabilidade dos custos de capital de estoque, estocagem e obsolescência;
- compartilhamento de informações: refere-se ao quanto de visibilidade dos níveis atuais de inventário e de informações de demanda futura do cliente são disponibilizadas pelo cliente. Em um extremo as informações são disponíveis em tempo real, em outro são agendadas visitas e enviados relatórios e previsões;
- tecnologia de informação: que configuração de tecnologia de informação o fornecedor utiliza para gerenciar o estoque;
- acompanhamento dos níveis de estoque e processamento do pedido: frequência periódica ou contínua que o fornecedor monitora os níveis de inventário para processar o pedido de ressuprimento;
- decisão de reabastecimento: refere-se à flexibilidade dada ao fornecedor para decidir a quantidade e o período de abastecimento;
- decisão de distribuição: define a responsabilidade pela distribuição.

Claassen, Van Weele e Van Raaij (2008) confirmaram que o VMI aplica-se a um conjunto diversificado de produtos e padrões de demanda. Os autores ressaltam que existe um envolvimento maior do cliente quando o VMI é implantado para produtos estratégicos, fornecendo todas as informações necessárias. No entanto, se o VMI é aplicado para produtos menos estratégicos, verifica-se que o cliente espera que o fornecedor assuma a responsabilidade de toda a gestão de estoque sem o seu envolvimento.

A implantação efetiva do VMI requer interações inter e intraempresas, pois informações acuradas e atualizadas de demanda necessitam ser compartilhadas entre as áreas de Marketing e Suprimentos do cliente, como também com a área de Planejamento do fornecedor. As informações compartilhadas com o fornecedor incluem níveis de estoque, previsões de demanda, planos de produção e atividades promocionais. Assim, a função do cliente é fornecer informações ao fornecedor para auxiliá-lo nas decisões de ressuprimento que irão beneficiar os dois elos (CLAASSEN; VAN WEELE; VAN RAAIJ, 2008).

Silva (2010) ressalta a importância de redefinir as relações entre os parceiros, avançando de aspectos puramente transacionais para parcerias mais interativas que visem ganhos para ambas as partes e que possam atender as reais necessidades do cliente final. Ao optar por iniciar parcerias como o VMI, deve-se considerar que a natureza de acordos de colaboração na gestão de inventários muda ao longo do tempo, além de aspectos relacionados a avanços tecnológicos, cada vez mais frequentes. Dessa forma, as empresas devem priorizar a reavaliação periódica das parcerias e propor acordos colaborativos mais eficientes.

Silva (2010) e Claassen, Van Weele e Van Raaij (2008) destacam as barreiras, benefícios e fracassos da iniciativa VMI que podem ser visualizados no Quadro 24.

Barreiras	Benefícios	Fracassos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de processos que integrem as informações de demanda ao programa de produção e controle de inventários.</li> <li>▪ Incertezas quanto aos benefícios potenciais do VMI.</li> <li>▪ Possibilidade de vazar informações cruciais.</li> <li>▪ Alto nível de erros e distorções nas informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para o fornecedor: garantia de vendas, redução de estoques, diminuição dos custos de transportes, informações da demanda alinhadas com o processo produtivo.</li> <li>▪ Para o cliente: redução dos custos com controle de estoques, melhorias nos níveis de serviço, diminuição de pedidos emergenciais e erros em pedidos, avanços no controle da cadeia e reduções de inventário.</li> <li>▪ Redução do efeito chicote por meio da constante troca de informações entre os parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 30-40% conseguem alguns benefícios e 20- 30% não geram nenhum resultado.</li> <li>▪ Faixa muito estreita entre os níveis de ressuprimento máximos e mínimos acordados.</li> <li>▪ Relutância entre as partes quanto à troca de informações.</li> <li>▪ Baixa frequência de interação entre os parceiros.</li> <li>▪ Aderência ao VMI por demanda ou exigência do cliente.</li> </ul>

Quadro 24 - Barreiras, benefícios e fracassos da implantação do VMI  
Fonte: Adaptado de Silva (2010) e Claassen, Van Weele e Van Raaij (2008)

Portanto, verifica-se que o VMI é uma estratégia de colaboração entre o cliente e o fornecedor para otimizar a disponibilidade de produtos ao menor custo para as duas empresas. O fornecedor assume a responsabilidade pela gestão dos estoques com metas de desempenho

estabelecidas em comum acordo que são constantemente monitoradas e atualizadas para criar um ambiente de melhoria contínua.

Após explorar os conceitos de gestão da demanda, seus principais modelos, as iniciativas de S&OP, CPFR e VMI, o próximo tópico discute as dificuldades da gestão da demanda na cadeia de suprimentos.

### **3.5 Desafios da gestão da demanda na cadeia de suprimentos**

Muito se tem discutido sobre a gestão da cadeia de suprimentos. Porém ainda são identificadas algumas dificuldades em sua implantação. Segundo Fawcett e Maignan (2002), apesar dos benefícios da integração e colaboração entre os membros da cadeia de suprimentos, poucas empresas alcançam o potencial da integração: cerca da metade das firmas pesquisadas estão trabalhando com a integração dentro da empresa, um terço das empresas focam seus esforços de integração com os fornecedores do primeiro nível da cadeia, pouco esforço de integração entre outros níveis.

Segundo Ballou (2006), isto ocorre provavelmente devido às dificuldades para alcançar colaboração efetiva e a algumas limitações como, por exemplo, resistência no compartilhamento de informações. Um fluxo de informação transparente na gestão da cadeia de suprimentos pode ser a chave para reduzir as distorções da demanda (BALJKO, 1999; LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997; PAIK; BAGCHI, 2007).

A literatura da gestão da cadeia de suprimentos frequentemente sugere que a demanda no ponto de consumo deve ser um direcionador para toda a cadeia de suprimentos. Porém, em nenhuma das cadeias estudadas por Taylor (2006) e Taylor e Fearne (2006) os dados do ponto de vendas foram transferidos mais do que para o fornecedor imediato. As pesquisas identificaram a necessidade de todos os elos da cadeia trabalharem em conjunto para que os dados se tornem acessíveis mais rapidamente e mais amigáveis para as organizações a jusante na cadeia. Há necessidade de desenvolver diretrizes coordenadas para a produção, estoque e entrega ao longo de toda a cadeia baseado na demanda de consumo do que em previsões orçamentárias.

O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é sincronizar oferta e demanda buscando a redução dos custos e melhoria na satisfação dos clientes (CHRISTOPHER; TOWILL, 2001). Assim, o nível de distorção da demanda pode ser um indicador de efetividade na cadeia de suprimentos. Porém, segundo Taylor (2006), o direcionador do planejamento da demanda é frequentemente o plano orçamentário de vendas do que a demanda atual de consumo.

Bailey e Francis (2008) analisaram as práticas de colaboração entre os agentes da cadeia de suprimentos. Mesmo diante de um alto nível de transparência de informações, abertura e confiança entre os agentes, ainda existe uma distorção significativa da demanda. Os autores reforçam que apenas o compartilhamento de informações não é suficiente para diminuir o efeito da amplificação da demanda (efeito chicote), sendo necessários outros fatores como, por exemplo, estratégia, resultando em compartilhamento de visão, objetivos e suporte operacional nos indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos. Além disso, não há mecanismos de controle e *feedback* das situações que causam as distorções da demanda, havendo a necessidade medir a efetividade dos processos de gestão da demanda nas empresas (BAILEY; FRANCIS, 2008).

Holweg et al. (2005) e Geary, Disney e Towill (2006) apontam que apesar do fenômeno da amplificação da demanda ser bem conhecido há muitos anos e ter várias soluções disponíveis, muitas empresas ainda têm dificuldade para lidar com este efeito.

Vários aspectos gerenciais merecem destaque neste processo de amplificação da demanda. Os efeitos da amplificação da demanda incluem excesso de estoque, diminuição da disponibilidade do produto, dificuldades no planejamento de recursos, aumento da produção e nos custos de entrega (STANK; DAUGHERY; AUTRY, 1999; TAYLOR, 2000).

De acordo com Chen et al. (2003), Fiorioli e Fogliatto (2009), Lee, Padmanabhan e Whang (1997), o efeito chicote gera consequências locais e sistêmicas para fabricantes, distribuidores e varejistas. Entre as consequências locais, destacam-se: 1) baixos níveis de serviço, gerados pela dificuldade de amortecer, em tempo hábil, as variações extremas da demanda; 2) vendas perdidas em função das rupturas de estoques geradas pelas variações extremas da demanda; 3) aumentos dos estoques de segurança, com vistas à recuperação dos níveis de serviço que garantam a competitividade da estrutura; 4) aumento no número de reprogramações de produção para cobrir emergências; e 5) gestão ineficiente de recursos locais, como pessoal, equipamentos e capital.

Entre as consequências sistêmicas, destacam-se: 1) elevação dos custos relacionados a estoques na cadeia de suprimentos em razão do aumento dos estoques locais, em cada um dos pontos do sistema; 2) queda do retorno sobre o capital investido nas operações da cadeia de suprimentos; 3) queda da produtividade dos funcionários que atuam nos processos produtivos ao longo da cadeia de suprimentos; 4) processo decisório reativo, principalmente em função dos picos de demanda, causando ruptura de planejamento; e 5) gestão ineficiente dos recursos da cadeia de suprimentos como um todo, em decorrência das ineficiências locais e da

dificuldade de integração das operações da cadeia (CHEN et al., 2003; FIORIOLLI; FOGLIATTO, 2009; LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997).

Baljko (1999) recomenda o trabalho conjunto entre os membros da cadeia para determinar a possível causa do efeito por meio das parcerias estratégicas, além da utilização de tecnologia de informação que permita aumentar a velocidade de comunicação e reduzir o tempo de resposta (*lead time*).

Para Lee, Padmanabhan e Whang (1997), existem quatro fontes prováveis que favorecem o surgimento do efeito chicote: 1) atualização da previsão de demanda; 2) pedidos em lote; 3) flutuação de preço e 4) jogo de racionamento ou escassez.

A atualização da previsão de demanda é a causa principal da amplificação da demanda. Previsões são geralmente baseadas no padrão de demandas históricas de clientes imediatos. Cada uma das empresas pertencentes a uma cadeia de suprimento faz seus pedidos às empresas imediatamente acima delas na cadeia. À medida que se move para cima na cadeia de suprimento, ou seja, que se move do consumidor final em direção ao varejista, atacadista, indústria, o efeito é amplificado devido à magnitude dos estoques de segurança cobrindo a demanda ao longo de extensos períodos de *lead time* (LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997).

As empresas podem efetuar os pedidos de ressuprimento semanalmente, quinzenalmente ou até mesmo mensalmente. Janelas maiores entre um pedido e outro de ressuprimento contribuem para o efeito da amplificação da demanda. Outro fator que contribui é a flutuação de preços devidos aos descontos, promoções e condições especiais de pagamento fornecidos pelo fornecedor, resultando em compras que não refletem as necessidades imediatas do cliente, comprando em grandes quantidades, tendo que estocá-las. Lee, Padmanabhan e Whang (1997) alertam que estas promoções podem aumentar os custos na cadeia de suprimentos, pois, por exemplo, se o preço do produto retorna ao normal, o cliente para de comprar até diminuir o estoque, e a próxima compra poderá ser uma decisão mais racional.

Por fim, o jogo de racionamento ou escassez se refere a situações em que a demanda excede a oferta e o fornecedor racionaliza a produção do produto. Neste sentido, sabendo que o fornecedor irá racionalizar o ressuprimento do produto, os clientes solicitam uma maior quantidade em relação ao que realmente necessitam. Quando a demanda diminui, as ordens de ressuprimento serão feitas novamente somente quando o estoque diminuir (LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997).

Segundo Mangini, Moori e Perera (2007), as variáveis relevantes da amplificação da demanda podem ser ‘causadoras’ ou ‘amplificadoras’. No primeiro caso, as variáveis responsáveis pelas distorções da demanda são evidenciadas pelo comportamento de compra aleatório do consumidor final justificadas pela incerteza da demanda e variação de preço. Essas variáveis estão fortemente relacionadas aos consumidores finais que procuram produtos de baixo preço e promoções efetuadas pelas lojas varejistas.

Por outro lado, a principal variável amplificadora é a falta de compartilhamento de informações entre as empresas, gerando desequilíbrio dos estoques. Os fabricantes de alimentos não têm uma percepção clara do consumidor final e planejam a produção orientada por previsões e não pela demanda, afetando a gestão da cadeia de suprimentos por meio da manufatura e entregas urgentes de produtos (MANGINI; MOORI; PERERA, 2007).

Para Croxton et al. (2008), o processo de formulação da previsão deve envolver diversas áreas da empresa. As previsões devem ser comunicadas internamente para outras áreas que são afetadas por elas. Além disso, a empresa precisa determinar que dados serão compartilhados com outros membros da cadeia de suprimentos.

Christopher e Towill (2000) identificaram que muitas organizações são direcionadas por previsões ao invés de ser direcionadas pela demanda. Isto acontece porque as empresas têm dificuldade em capturar dados de mercado, dos consumidores, sendo forçadas a desenvolver previsões baseadas em vendas passadas ou entregas e converter estas previsões em estoque. Croxton et al. (2008) propõem que a gestão da demanda deve incluir a identificação de formas de reduzir a variabilidade da demanda e aumentar a flexibilidade em reagir com mais rapidez em situações imprevisíveis. A cadeia de suprimentos que melhor conseguir reduzir incertezas e variabilidade alcançará vantagem competitiva.

O aumento da flexibilidade pode influenciar a confiabilidade, qualidade, custo e rapidez do processo, mas é preciso determinar o quanto de flexibilidade é necessário. Para isto, é importante compreender as necessidades do cliente, os padrões de demanda e as capacidades em toda a cadeia de suprimentos. Uma vez compreendido o quanto de flexibilidade é necessário, deve-se procurar formas de alcançá-la. Isto envolve um trabalho conjunto com outras funções da organização, como também com clientes e fornecedores para determinar onde na cadeia de suprimentos existem oportunidades de aumentar flexibilidade (CROXTON et al., 2008).

A coleta de dados deve compreender um número significativo de fontes que ofereçam dados confiáveis, tornando uma das atividades mais importantes para a construção da previsão (CROXTON et al., 2008). Segundo Taylor (2006), a especificação clara dos dados requeridos



e o estabelecimento de sistemas para coletar estes dados são prerequisites para desenvolver uma abordagem mais sincronizada para a gestão da demanda.

Portanto o principal desafio da gestão da demanda consiste em reduzir ineficiências e atenuar ou eliminar a propagação do efeito chicote ao longo da cadeia de suprimentos, de modo que seja possível otimizar o uso dos recursos empregados em seus diferentes níveis. Isto depende do grau de conhecimento que se tem sobre as suas causas e sobre a sua intensidade. Assim, o desenvolvimento de uma abordagem mais sistemática e integrada de gestão da demanda na cadeia de suprimentos pode resultar na melhoria do serviço prestado ao cliente, contribuindo para um nível maior de disponibilidade do produto. Isto também pode reduzir os custos pela diminuição das perdas de produtos, dos estoques e fornecer uma base mais eficiente para os processos de produção e entrega.

### **3.6 Síntese da revisão da literatura**

A revisão da literatura possibilitou identificar duas abordagens da gestão da demanda que podem ser resumidas no Quadro 25 (CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETOFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER; MOON, 2005; VICS, 2010).

Dentre essas abordagens, destacam-se estudiosos de marketing que defendem a necessidade da integração da gestão de marketing e suprimentos (ESPER et al., 2010; HILLETOFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; VICS, 2010) e estudiosos da gestão da cadeia de suprimentos que definem a gestão da demanda como um processo ou componente da SCM (CROXTON et al., 2008; MENTZER; MOON, 2005).

Esta tese tem como objetivo desenvolver um modelo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos que envolva os elos atacadista distribuidor e fornecedor. Considera, portanto, a abordagem de gestão da demanda proposta por Croxton et al. (2008) e Mentzer e Moon (2005). O direcionamento neste estudo para esta abordagem não exclui a outra, pois a proposta da gestão da demanda como a integração da gestão de marketing e suprimentos contribui para esta tese como fator importante para a sincronização da demanda. Esta é detalhada por Croxton et al. (2008) como um sub-processo estratégico (definição dos procedimentos de sincronização) e operacional (sincronização) do processo de gestão da demanda.

Abordagem da gestão da demanda	Autores	Descrição da abordagem da gestão da demanda
Gestão da demanda como a integração da gestão de marketing e suprimentos	Esper et al. (2010)	Sugerem que o sucesso na gestão da cadeia de suprimentos para criar valor ao cliente requer uma integração extensiva entre os processos focados na demanda e os processos focados em suprimentos. Os gerentes devem estudar as capacidades, restrições e oportunidades do ambiente externo para gerar informações da demanda e de suprimentos.
	Juttner; Christopher; Baker (2007) Hilletoft; Ericsson; Christopher (2009)	A gestão da demanda é composta pelos processos de criação da demanda e atendimento da demanda, sendo necessário coordenar estes processos por meio da colaboração das duas áreas. Assim, marketing e suprimentos devem trabalhar juntos para desenvolver relacionamentos apropriados para diferentes clientes, desenvolver conjuntamente estratégias de priorização do cliente, processo acurado de informação ao consumidor, conciliar os requerimentos de valor com as capacidades operacionais.
	VICS (2010)	A gestão da demanda é composta pela integração do Planejamento de Vendas & Operações (S&OP) e do Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos (CPFR).
Gestão da demanda como um processo ou componente da SCM	Croxton et al. (2008)	Gestão da demanda como um processo da SCM enfatizando a necessidade de implantar sub-processos operacionais e estratégicos buscando entender, influenciar e gerenciar a demanda dos consumidores, alcançando resposta rápida em toda a cadeia de suprimentos. Propõem a criação de um time interfuncional composto por integrantes de diversos níveis e setores da organização, bem como representantes estratégicos da cadeia de suprimentos (fornecedores e clientes). Assim, este time é responsável pelo desenvolvimento de procedimentos no nível estratégico e por garantir a implantação deles. No plano operacional, possui a responsabilidade de cuidar do andamento diário do processo.
	Mentzer; Moon (2005)	Gestão da demanda como a criação de um fluxo coordenado de demanda entre os membros da cadeia de suprimentos e seus mercados. Consideram a gestão da demanda como um componente da gestão da cadeia de suprimentos, englobando a gestão de marketing e a sua coordenação com os agentes da cadeia (internos e externos) e o planejamento da demanda. Este, por sua vez, inclui a gestão de previsão de demanda que se preocupada com a quantidade demandada pelo consumidor final.

Quadro 25 - Abordagens da gestão da demanda

Fonte: Croxton et al. (2008); Esper et al. (2010); Hilletoft; Ericsson; Christopher (2009); Juttner; Christopher; Baker (2007); Mentzer e Moon (2005). VICS (2010).

A revisão da literatura permitiu identificar os seguintes requisitos para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos:

- **Cadeia de suprimentos colaborativa:** Bowersox; Closs; Stank (2003); Daugherty; Roath (2009); Ellram; Edis (1996); Fawcett; Magnan; Mccarter (2008); Golicic; Foggin; Mentzer (2003); Holweg et al. (2005); Horvath (2001); McLaren; Head; Yuan (2002); McCarthy; Golicic (2002); Mentzer; Fonghin; Golicic (2000); Min et al. (2005); Mouritsen, Skjott-Larsen e Kotzab (2003); Sabath; Fontanella (2002); Salmond; Lambe (1997); Lejeune; Yakova (2005); Simatupang; Sridharan (2002, 2004); Spekman; Sriram; Krapfel; Spekman (1992); Stank; Daugherty; Autry (1999); Stank; Keller; Daugherty (2001); Tuominen (2004); Vieira; Yoshizaki; Ho (2009);

- **Conhecimento das capacidades, restrições e oportunidades do mercado:** Croxton et al. (2008); Esper et al. (2010); Hilletofth; Ericsson; Christopher (2009); Juttner; Christopher; Baker (2007); Mentzer; Moon (2005); Rainbird (2004);
- **Conhecimento das diretrizes/práticas estratégicas e operacionais das empresas:** Esper et al. (2010); Min et al. (2005); Vieira; Yoshizaki; Ho (2009);
- **Desenvolvimento de equipes interfuncionais:** Chen; Daugherty; Roath (2009); Croxton et al. (2008); Esper et al. (2010); Flynn; Huo; Zhao (2010); Hilletofth; Ericsson; Christopher (2009); Juttner; Christopher; Baker (2007); Lambert (2008); Mentzer et al. (2007); Van Hoek; Mitchell (2006); Vollmann et al. (2004);
- **Desenvolvimento de previsões de vendas:** Croxton et al. (2008); Mentzer et al. (2007);
- **Elaboração do plano de negócios:** APICS (2009); Croxton et al. (2008), Esper et al. (2010); Mentzer et al. (2007); Min et al. (2005); VICS (2004); VICS (2010); Wallace (2004);
- **Execução e acompanhamento do plano de negócios:** Bailey; Francis (2008); Baljko (1999); Barratt; Oliveira (2001); Chen et al. (2003); Croxton et al. (2008); Fiorioli; Fogliatto (2009); Geary; Disney; Towill (2006); Hilletofth; Ericsson (2007); Hilletofth; Ericsson; Christopher (2009); Holweg et al. (2005); Juttner; Christopher; Baker (2007); Lee; Padmanabhan; Whang (1997); Mangini; Moori; Perera (2007); Melo; Alcântara (2009); Mentzer et al. (2007); Mentzer; Moon (2005); Min et al. (2005); Pires (2009); Rainbird (2004); Stank; Daughery; Autry (1999); Stock; Boyer; Harmon (2010); Taylor (2000); Taylor (2006); Vivaldini; Souza; Pires (2008); Vollmann et al. (2004); Walters (2006); Walters; Rainbird (2004);
- **Envolvimento da alta gerência:** Lambert (2008); Lapede (2004); Min et al. (2005); Wallace (2004).

A relação entre estes requisitos pode ser visualizada na Figura 11 e cada um deles será discutido a seguir.

- Cadeia de suprimentos colaborativa

Segundo Mentzer et al. (2001), a orientação para a cadeia de suprimentos é um prerequisite para a SCM que consiste no desenvolvimento de esforços colaborativos intra e inter empresas. Estes esforços representam os elementos da colaboração discutidos no tópico 3.2: 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.

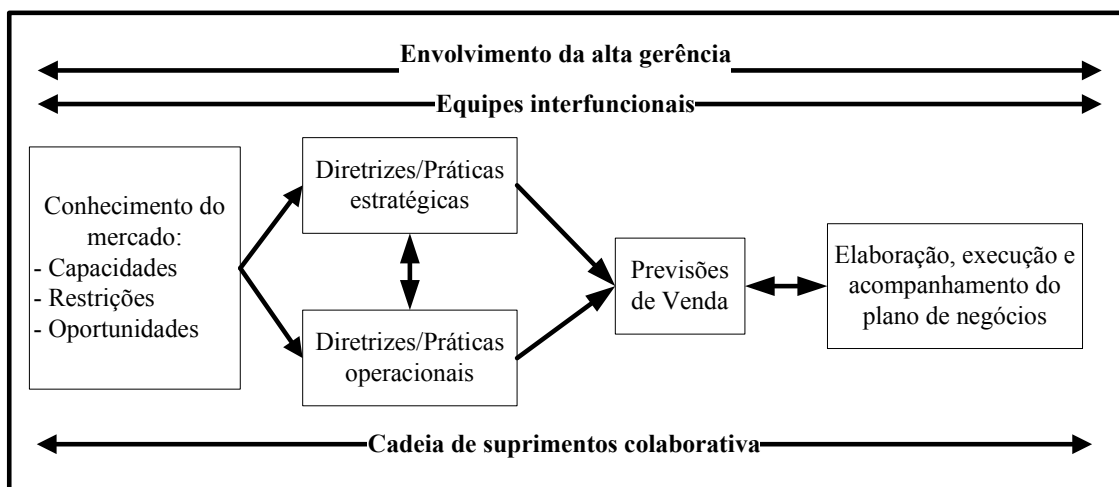


Figura 11 - Requisitos para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos  
Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que algumas variáveis relacionadas ao poder podem influenciar de forma positiva o relacionamento colaborativo entre os agentes, pois o compartilhamento de alto poder entre os agentes é suscetível de promover comportamentos baseados na confiança e comprometimento devido aos interesses comuns encontrados em tais relacionamentos (FRAZIER, 1999). Além disso, mesmo em situações em que uma empresa num relacionamento dá de presente vantagem de poder, se a cooperação a longo prazo é importante e quando existem normas de justiça entre os agentes, a empresa busca desenvolver relacionamentos eficazes em vez de agir conforme interesses próprios (GANESAN, 1993; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). French Jr. e Raven (1959) propõem cinco bases de poder: poder de recompensa, coercitivo, legítimo, referente e poder de especialização.

- 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).

Os autores (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; GIMENEZ, 2006; LAMBERT, 2008; MIN et al., 2005; VAN HOEK; MITCHELL, 2006) defendem que relações próximas são desenvolvidas primeiramente entre áreas funcionais dentro de uma organização e que esta interdependência funcional interna estabelece uma base para uma parceria externa, resultando na integração de atividades intra e inter firmas.

- 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 (AGHAZADEH, 2004; KATZ; PAGELL; BLOODGOOD, 2003; 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. Estes autores sugerem a utilização do CPFR como procedimento de previsão.

As técnicas de previsão podem ser quantitativas e qualitativas (BOWERSOX; CLOSS, 2001; BUFFA; SARIN, 1987; FOGARTY; BLACKSTONE; HOFFMAN, 1991; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002; SPEDDING, 2000). Mentzer et al. (2007) levantam questões que devem ser analisadas na gestão da previsão de vendas: base de clientes, características dos dados, número de previsões, novos produtos, diferenças regionais, sazonalidade, sofisticação dos sistemas e habilidade dos funcionários, orçamento, acuracidade.

- 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 CPFRR, 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 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 CPFRR.

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 tese utiliza o termo “plano de negócio” buscando simplificação e padronização.

Verifica-se na literatura a utilização de termos como Planejamento de Vendas e Operações (S&OP), Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos (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; CORRÊA; GIANESI, 2007; 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. Consta-se que, na gestão da demanda, deve-se iniciar com a implantação do S&OP, pois Van Hoek e Mitchell (2006) e Gimenez (2006) defendem que o alinhamento tem que iniciar internamente à empresa, pois as iniciativas dependem de uma abordagem interfuncional com a participação ativa de várias funções organizacionais.

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 (CORRÊA; CORRÊA, 2006; 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; SILVA, 2010).

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).

Durante a implantação da gestão da demanda, podem surgir diversas dificuldades. Dentre estas, destaca-se a amplificação da demanda ou efeito chicote (BAILEY; FRANCIS, 2008; BALJKO, 1999; CHEN et al., 2003; FIORIOLLI; FOGLIATTO, 2009; GEARY; DISNEY; TOWILL, 2006; HOLWEG et al., 2005; LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997; MANGINI; MOORI; PERERA, 2007; STANK; DAUGHERY; AUTRY, 1999; TAYLOR, 2000; TAYLOR, 2006).

Por outro lado, a implantação da gestão da demanda visa 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 (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).

Portanto, a gestão da demanda deve equilibrar as necessidades dos clientes com as capacidades da empresa, reduzindo incertezas e fornecendo fluxos eficientes na cadeia de suprimentos. Segundo Croxton et al. (2008), uma implantação bem conduzida da 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.

- 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 SCM composta por gerentes de cada função de negócios, incluindo: Marketing, Vendas, Finanças, Produção, Compras, Logística e Pesquisa e Desenvolvimento.

Portanto, analisando a Figura 11, 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.

## 4. Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta os dados obtidos na pesquisa de campo. Inicia-se pela apresentação da empresa focal selecionada para o caso em estudo com base na análise de registros documentais, na observação direta nas diversas visitas ao ambiente em que acontecem os fenômenos estudados e nas entrevistas com os executivos da empresa. A caracterização da empresa, apresentada como forma de possibilitar o conhecimento de suas operações inclui uma retrospectiva de alguns fatos relevantes que a conduziram até seu atual estágio de desenvolvimento, a apresentação das principais áreas funcionais envolvidas na gestão da demanda, a discussão do termo TSS (*Top Supplier Service*) e o processo operacional da empresa.

Na sequência são apresentados os dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas e observações diretas, que representam a visão dos executivos participantes do estudo a respeito do processo de gestão da demanda entre as empresas Martins e seus nove fornecedores pesquisados. À medida que os dados são apresentados, realiza-se uma discussão sobre a relação entre as observações de campo e a literatura sobre o tema.

### 4.1 A empresa Martins

A empresa Martins iniciou suas atividades em 1953 (RIVOIRO et al., 2010), possui cerca de 3.741 funcionários, 975 vendedores próprios, 5.719 representantes comerciais autônomos (RCAs), 182.000 m<sup>2</sup> de armazéns (RANKING ABAD / NIELSEN, 2010) e trabalha com 16.000 itens (MARTINS INSTITUCIONAL, 2010) que incluem os segmentos de negócios farmácia, eletrônicos e informática, varejo alimentar, materiais de construção e veterinário. Líder nacional na modalidade atacadista distribuidor, a organização tem hoje uma carteira com 370.000 clientes em todo o Brasil (RIVOIRO et al., 2010).

Os resultados financeiros da empresa Martins de 2006 a 2009 revelam um crescimento de 22% no faturamento, passando de R\$ 2,87 bilhões em 2006 (INSTITUCIONAL MARTINS, 2010) para R\$ 3,50 bilhões em 2009 (RANKING ABAD/ NIELSEN, 2010). O atacadista distribuidor faz parte de um grupo composto pelas seguintes empresas:

- Martins Comércio e Serviços de Distribuição: atacadista distribuidor;
- Tribanco: banco que financia o varejista;
- Tricard: administradora de cartões de crédito *private label*;
- UMV: Universidade Martins do Varejo que desenvolve projetos para o pequeno e médio varejista, visando deixar as lojas mais agradáveis e propícias a atrair mais

clientes e a aumentar as vendas (*layout* de fachada, iluminação, *layout* interno, sinalização, padaria, açougue, hortifruti, ambientação), além de fornecer treinamentos aos varejistas;

- Rede Smart: maior rede de supermercados independentes do país com 1298 lojas.

O Martins perdeu participação de mercado com o crescimento dos distribuidores regionais. Estes são distribuidores especializados que dominam o segmento em que atuam, oferecem serviços às lojas varejistas como a organização da gôndola, gestão de estoques, do preço de venda ao consumidor, da margem de lucro que o cliente está tendo e o acompanhamento do pedido do cliente.

Devido ao aumento da concorrência com os distribuidores regionais, necessidade de diminuir custos e aumentar receitas, a empresa contratou uma consultoria para fazer uma análise das oportunidades de melhoria. O primeiro passo foi desenvolver uma pesquisa com clientes, força de vendas, público interno e fornecedores para compreender se a proposta de valor do Martins está adequada e qual o nível de serviço esperado. Neste sentido, foi desenvolvido um questionário que foi respondido por cerca de 4.500 respondentes incluindo clientes varejistas de todos os segmentos de negócios que o Martins trabalha. O questionário incluiu perguntas sobre distribuição (volume e prazo de entrega), preço, fracionamento e *mix* de produtos, condições de pagamento, dentre outros.

Para a análise dos dados, foi feita uma correlação entre as respostas dos varejistas e suas respectivas informações transacionais disponíveis no banco de dados do Martins (quantidade de pedidos, quantidade de SKUs - *Stock Keeping Units* - comercializados, serviços utilizados). Os resultados apontaram que os fornecedores consideram que o Martins tem a melhor proposta de valor em relação às suas expectativas: oferece distribuição em todo o território nacional, possui expressiva força de vendas, trabalha com grande parte dos produtos do fornecedor e com muitos SKUs. Porém, na visão dos fornecedores, há uma limitação no que se refere à quantidade de itens vendidos ao varejista em função dos vendedores focarem nos itens com preços mais competitivos e que têm um apelo maior para vendas. A pesquisa revelou que os varejistas esperam pontualidade na entrega e a possibilidade de compra de itens fracionados.

Com a pesquisa, o Martins compreendeu a necessidade de efetuar mudanças para melhor atender os dois elos imediatos da cadeia de suprimentos. Assim, foi desenvolvida uma estratégia de segmentação dos clientes para oferecer serviços diferenciados para cada segmento, como também dos principais fornecedores para melhorar a gestão da demanda na

cadeia de suprimentos. O organograma da empresa pode ser visualizado na Figura 12 e as áreas em destaque são as envolvidas diretamente na gestão da demanda.

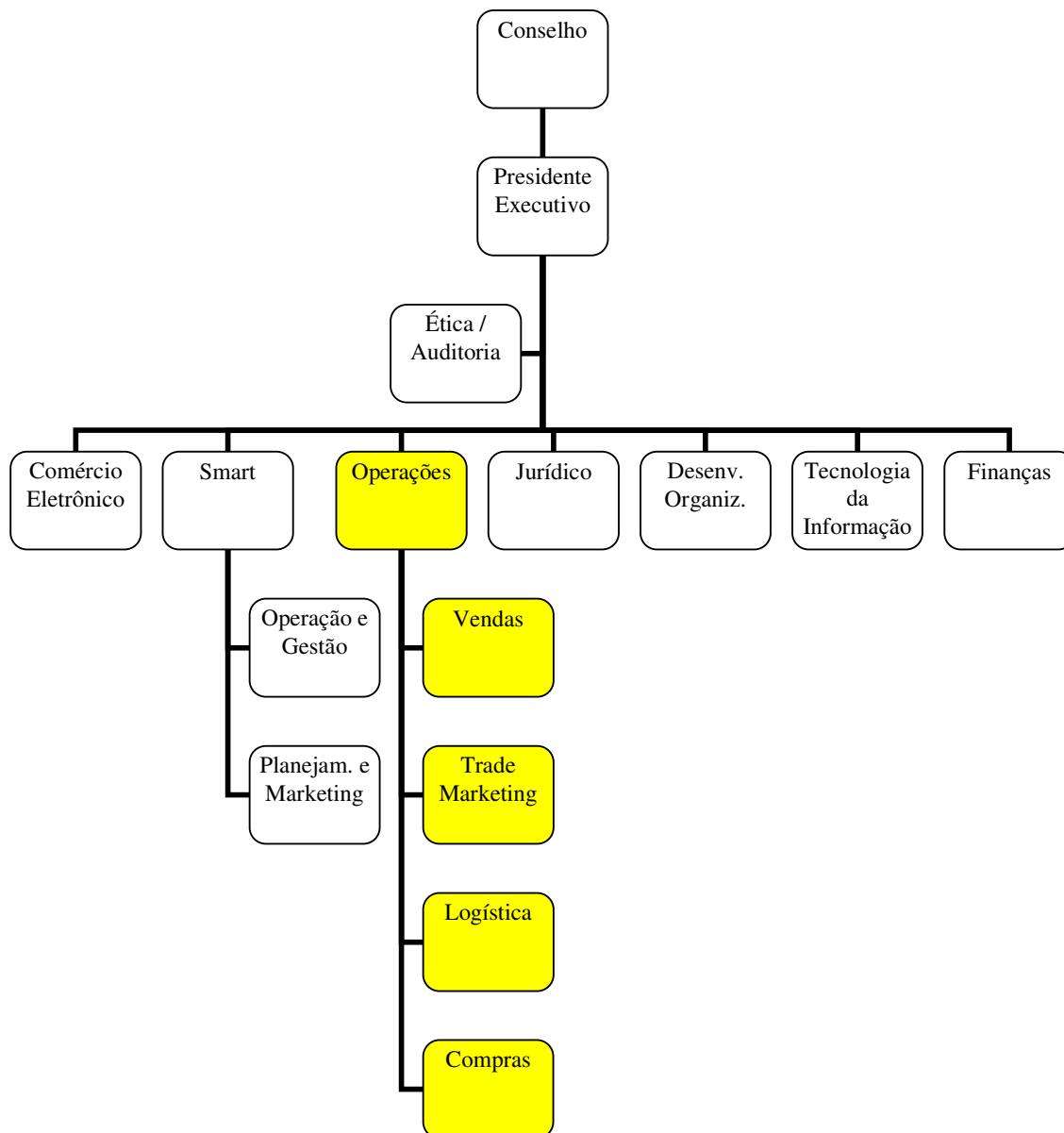


Figura 12 - Estrutura organizacional da empresa Martins  
Fonte: Pesquisa de campo

Os próximos itens descrevem a segmentação de clientes da empresa Martins e as funções das áreas de operações (Vendas, Trade Marketing, Logística e Compras), áreas relacionadas à gestão da demanda. Por uma questão de preservação da privacidade dos executivos e das empresas participantes da pesquisa, a autoria dos trechos ilustrativos é

referenciada como ‘representante ou entrevistado da empresa Martins’ ou ‘representante ou entrevistado do fornecedor’.

#### 4.1.1 Segmentação de clientes

Os clientes foram segmentados pela consultoria contratada considerando as variáveis reciprocidade e necessidade de serviço ao cliente. A reciprocidade se refere aos valores (em dinheiro) das transações comerciais com o varejista e à rentabilidade do Martins com estas transações. A necessidade de serviço está relacionada ao interesse das lojas varejistas em investir nos serviços oferecidos pelo Martins tais como treinamentos, projetos de melhoria das lojas, serviços financeiros, desenvolvimento de campanhas de vendas e ações promocionais.

Na Figura 13 os clientes foram classificados em clássicos (simples e tradicional) e preferenciais (transacional, relacional, relacional *plus*, smart). Esta figura foi desenvolvida a partir das informações obtidas durante as entrevistas e, para facilitar a compreensão de cada segmento, alguns nomes foram modificados da versão original.

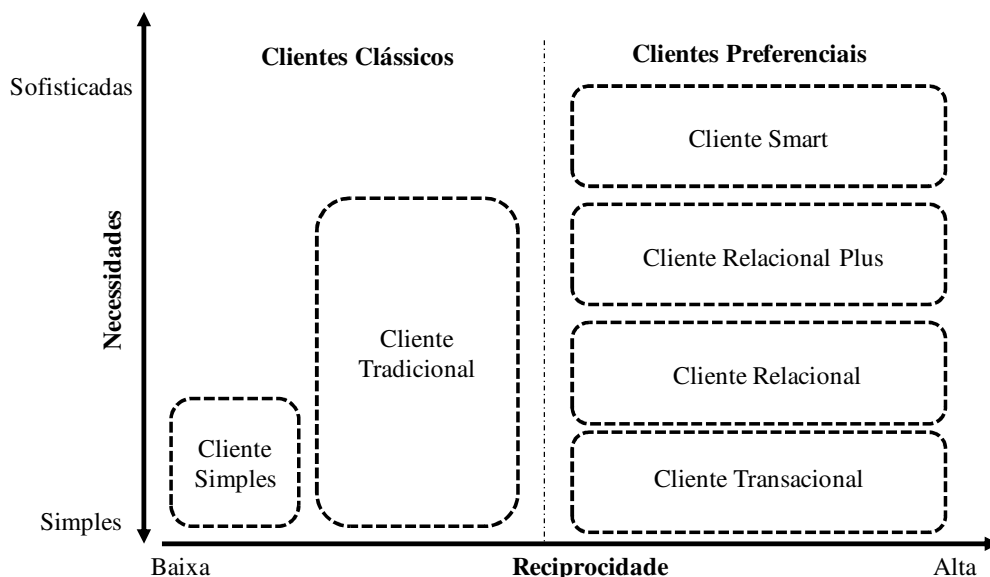


Figura 13 - Segmentação dos clientes da empresa Martins  
Fonte: Pesquisa de campo

Os clientes simples são lojas varejistas com baixo volume de compras e baixa reciprocidade com o Martins. Podem ter necessidades de serviços como, por exemplo, desenvolvimento do arranjo físico da loja ou treinamento, mas a análise custo *versus* benefício não permite ofertar serviços sofisticados a estes clientes. Para atendê-los, o Martins

precisava de um canal de vendas mais barato e investiu na expansão de televendas, passando de um número inicial de 120 para 1.000 funcionários contratados para trabalhar neste canal.

Os clientes tradicionais apresentam um pouco mais de reciprocidade em relação aos clientes simples, viabilizando o atendimento presencial. Os RCAs visitam estes clientes com frequência, mas sem oferecer muita sofisticação na proposta de serviços. Os clientes simples e tradicionais são chamados de clássicos, representam 70% da base de clientes e 40% do faturamento da empresa Martins.

O outro grupo de clientes é chamado de preferencial, representa 30% da base de clientes e 60% do faturamento da empresa. São considerados clientes preferenciais aqueles que compram do Martins mais de R\$ 75 mil por ano.

Neste grupo, o cliente transacional toma suas decisões de compra com base no preço, não se preocupa com uma proposta de serviços. Já o cliente relacional, geralmente tem como maior fornecedor o Martins, compra uma maior quantidade de itens e tem uma frequência de compras maior. Este cliente é aberto ao desenvolvimento de relacionamento, valoriza ser visitado frequentemente pela força de vendas. A diferença do cliente relacional *plus* em relação ao relacional é que o primeiro utiliza mais serviços do Martins e valoriza fornecedores com capacidade de oferecer diferenciais: contrata serviços da Universidade Martins do Varejo (UMV) e do Tribanco, adota o cartão de crédito *private label* da empresa Tricard, aprecia flexibilidade para colocação de pedidos com entregas fracionadas. O cliente Smart é tão aberto à proposta de valor do Martins que adota a bandeira Smart, buscando desenvolver parcerias com o atacadista distribuidor.

Assim, era necessária uma força de vendas que fizesse parte do quadro de funcionários do Martins para que a empresa tivesse maior autonomia de cobrança de metas de vendas e ao mesmo tempo pudesse oferecer mais capacitação. Até então, a força de vendas era composta somente por RCAs. Neste sentido, o Martins desenvolveu um planejamento de contratação de vendedores próprios, com regime jurídico pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), a partir de 2009, para atender os clientes preferenciais. Com objetivo de padronização, nesta tese, o termo 'vendedores' será utilizado para se referir aos vendedores contratados e aos RCAs. Estas duas últimas designações serão usadas individualmente quando a situação específica se referir a cada uma delas.

Neste sentido, foi feita uma nova distribuição de territórios de vendas com base na nova configuração dos vendedores. Os clientes preferenciais foram direcionados para os vendedores contratados, tendo cada um cerca de 15 lojas varejistas para atender. Os clientes clássicos tradicionais, por sua vez, são atendidos pelos RCAs que são responsáveis por cerca

de 70 lojas varejistas. Alguns RCAs também podem atender os clientes preferenciais transacionais.

Desta forma, os vendedores contratados do Martins possuem oportunidades de desenvolver atividades de gestão da loja como identificar a necessidade de expositores de produtos, organizar as gôndolas e o planograma da loja, gerenciar estoques, gerenciar o preço de venda ao consumidor, gerenciar a margem de lucro do cliente e identificar oportunidades de aumentar o número de itens que a loja compra do Martins. Além disso, diversos entrevistados relataram que uma das dificuldades da força de vendas é a alta rotatividade dos RCAs e que o vínculo trabalhista pode diminuí-la.

A contratação dos vendedores iniciou-se com um projeto piloto na cidade de Belo Horizonte (MG), em 2009, ampliado em seguida para todo o estado de Minas Gerais depois de constatar um aumento de cerca de 30% a 40% nas vendas em alguns clientes. Depois o projeto foi expandido para Manaus, Goiânia e Recife. Os resultados foram analisados e o aumento das vendas foi expressivo, fazendo com que a empresa decidisse contratar vendedores para as demais regiões do Brasil para atender a maioria dos clientes preferenciais.

Além da contratação de vendedores e a divisão do território de vendas, as equipes de Vendas e de Trade Marketing desenvolveram uma proposta de simplificação comercial para: 1) estabelecer uma nova política de preços: a área de Trade Marketing ficou responsável pela atividade de precificação; 2) padronizar e diminuir a quantidade de ações promocionais: eram cerca de 350 a 400 promoções ativas; 3) padronizar as condições de pagamento: eram cerca 200 condições. Segundo os entrevistados, as condições comerciais praticadas antes desta simplificação dificultavam as negociações no ponto de vendas.

Por fim, a contratação dos RCAs passou a ser feita pela área de Recursos Humanos do Martins em conjunto com o gerente de mercado. Antes, apenas o gerente de mercado era envolvido no processo de recrutamento e seleção dos RCAs.

#### **4.1.2 Áreas funcionais da empresa Martins relacionadas à gestão da demanda**

Na empresa Martins, as áreas envolvidas na gestão da demanda são: Vendas, Trade Marketing, Logística e Compras. Assim, este tópico apresenta cada uma destas áreas.

##### **Área de Vendas**

Conforme Figura 14, a estrutura de Vendas é composta pela diretoria de vendas responsável pelo canal presencial, televendas e administração de vendas. O canal presencial inclui gerente de vendas, gerente de mercado, RCAs e vendedores contratados. Importante



destacar que os gerentes de mercado e seus respectivos vendedores estão localizados em seus territórios de vendas. O canal televendas tem na sua estrutura gerente de vendas, supervisores e monitores. O *call center* está localizado na cidade de Uberlândia – MG. Administração de vendas é responsável pelo planejamento de vendas, suporte a projetos, apoio a vendas e pós-vendas.

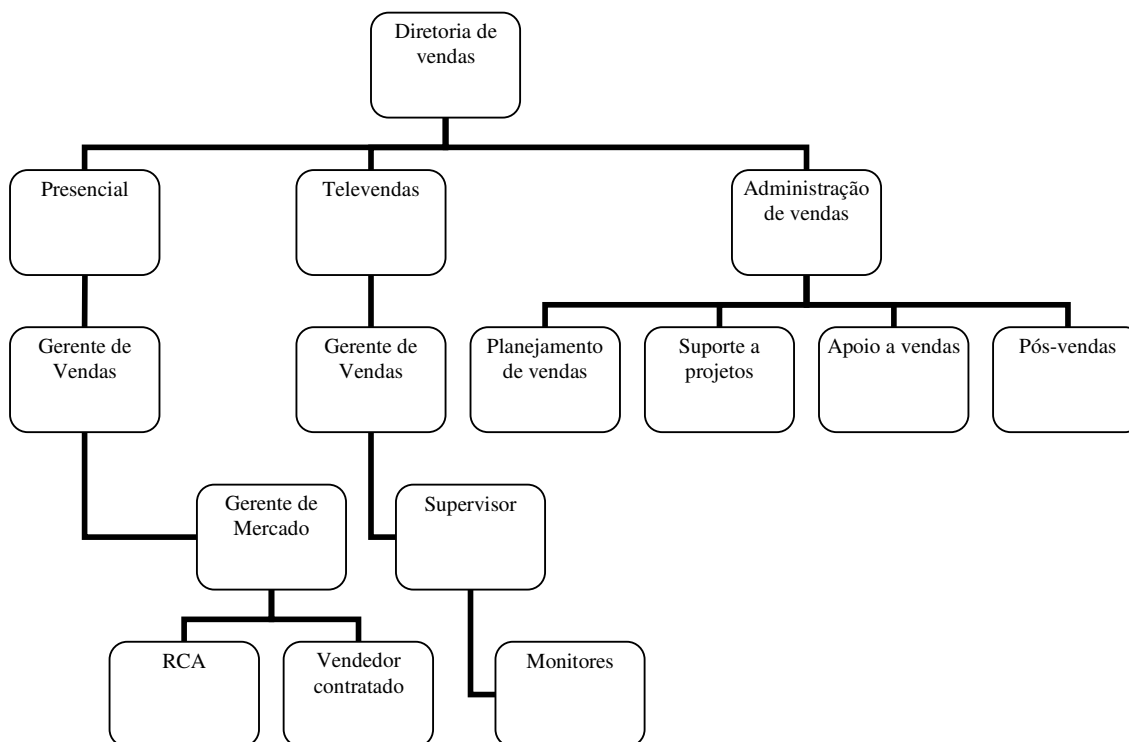


Figura 14 - Estrutura organizacional da área de Vendas da empresa Martins  
Fonte: Pesquisa de campo

### Área de Trade Marketing

Antes do projeto de segmentação dos clientes, esta área era responsável somente pelos incentivos à força de vendas e incentivos a clientes. Trade Marketing começa a ganhar um papel mais estratégico, assumindo as atividades de precificação e de definição de metas de vendas além do desenvolvimento de campanhas de vendas e ações promocionais para cada segmento de negócios.

A precificação era responsabilidade da área de Compras que ditava o preço a ser vendido ao varejista, sem a visão de mercado. Trade Marketing assumiu esta atividade e realiza pesquisas de preços nas lojas varejistas, coletando dados de notas fiscais dos demais fornecedores destas lojas e da força de vendas. Estas informações são analisadas e podem apontar a necessidade de reposicionamento de preço, diminuição da margem de lucro,

constatação de condições comerciais divergentes oferecidas a outros clientes por alguns fornecedores e reavaliação interna da negociação na área de Compras e Suprimentos. Dessa forma, é possível gerenciar o preço de compra e venda dos produtos.

### Área de Logística

A Figura 15 mostra a estrutura da Logística dividida em armazenagem, distribuição, gestão de frotas, planejamento e controle logístico, gestão de suprimentos.

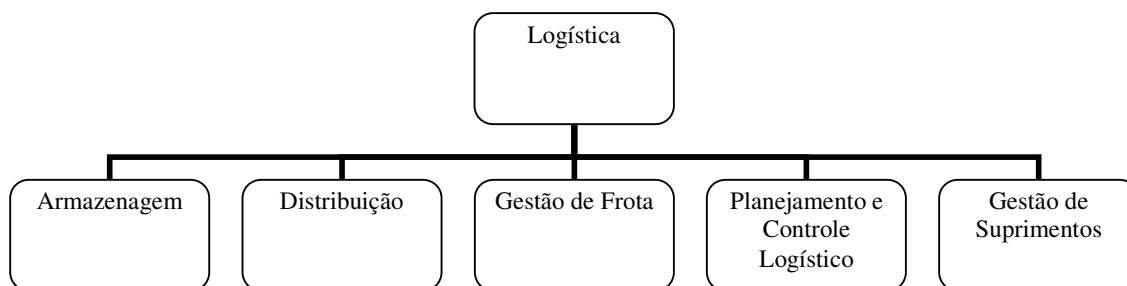


Figura 15 - Estrutura organizacional da área de Logística da empresa Martins  
Fonte: Pesquisa de campo

As áreas de Armazenagem e Distribuição são responsáveis pelos processos de armazenamento, transferência e distribuição dos produtos nos centros de distribuição e nos *transit-points*. Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), a função dos centros de distribuição é posicionar o estoque em vários elos de uma cadeia de suprimentos para permitir o rápido atendimento às necessidades dos clientes de determinada área geográfica. Além disso, a utilização dos centros de distribuição permite o recebimento de grandes carregamentos consolidados e que o transporte até o cliente seja feito em cargas fracionadas em movimentos de pequena distância. Por outro lado, o *transit-point* não mantém estoque, opera como uma instalação de passagem, recebe carregamentos consolidados e separa-os para entregas locais a clientes individuais (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

O Quadro 26 mostra o conceito de cada um dos modelos, o *mix* de produtos, percentual de faturamento, área e quantidade de centro de distribuição avançado, centros de distribuição regional, centro de distribuição estadual e *transit-points* da empresa Martins.

A gestão de frota é responsável pela manutenção dos veículos e gestão de riscos. O planejamento e controle logístico (PCL) gerencia os projetos e as informações logísticas. A gestão de suprimentos é responsável:

- pela gestão de estoques: parametrizações no sistema de informação para emissão de pedidos de compras aos fornecedores (histórico de compras e vendas, sazonalidade, estoque mínimo, *lead time*), geração de sugestões de pedidos de compras;
- programação de recebimento de mercadorias nos centros de distribuição;
- relações com fornecedores: avaliação de embalagens, cadastro de itens, negociações de entregas dos fornecedores (frete CIF ou FOB);
- análise dos indicadores de desempenho: nível de estoque, valor de estoque médio, nível de ruptura, prazo médio de recebimento e agendamento, tempo médio de entrega da mercadoria pelo fornecedor em relação ao prazo acordado e volume entregue em relação ao volume solicitado (*OTIF – on time in full*).

Modelo	Conceito	Mix de produtos	% do Faturamento	Área (m <sup>2</sup> )	Quantidade
Centro de distribuição avançado	Pulmão, itens de baixo giro.	Completo: até 16.000 itens	- 100% no raio de atendimento. - Em média 20% complementar para o centro de distribuição regional.	Necessária para abrigar <i>mix</i> completo.	1
Centro de distribuição regional	Itens de alto giro.	- 6.000 a 7.000 itens. - <i>Mix</i> regional. - Complementado pelo centro de distribuição avançado.	80% do faturamento da região de abrangência.	Até 10.000 m <sup>2</sup>	6
Centro de distribuição estadual	Atender às exigências políticas.	Reduzido: de 20 a 200 itens, poucos fornecedores.	Depende do <i>mix</i> e do fornecedor escolhido.	Necessária para operação simples, sinergia com o <i>transit-point</i> .	1
<i>Transit-point</i>	<i>Transit-point</i> tradicional.	Sem estoque	-	Mínimo para a realização do <i>transit-point</i> .	40

Quadro 26 - Centro de distribuição e *transit-points* da empresa Martins

Fonte: Pesquisa de campo

No processo de gestão da demanda, dentre as áreas da Logística, a Gestão de Suprimentos é a mais envolvida. Uma das atribuições da área de Suprimentos é analisar as variações da demanda, verificar os motivos pelos quais os pedidos de compras apresentam variações altas, ajustar o sistema de informação, quando necessário, e gerar sugestões de compras para que a área de Compras analise e aprove o pedido aos fornecedores.

Outra atribuição é a programação de recebimento de mercadorias nos armazéns da empresa. Toda compra de produtos gera uma data e um horário para o fornecedor entregar a mercadoria num determinado centro de distribuição da empresa Martins. Este agendamento permite um planejamento de recursos humanos para descarregar os veículos, como também de

espaço para o armazenamento da mercadoria. O não cumprimento da data e horário estabelecidos gera uma multa para todos os fornecedores e há a necessidade de reagendamento da entrega. Os custos do fornecedor por este atraso podem aumentar tendo-se em vista que o novo agendamento pode não ser imediato.

### Área de Compras

A área de Compras é responsável por todas as decisões de compras e negociações com fornecedores. Assim, além de aprovar todos os pedidos de compras, a área analisa e aprova as sugestões de pedidos enviadas pela área de Suprimentos e ajusta o sistema de informação conforme plano de negócios acordado ou compras de oportunidade.

A estrutura da área de Compras pode ser visualizada na Figura 16. Os gerentes de compras são divididos por células de higiene, beleza, limpeza, alimentos, bebidas, eletrônicos, material de informática, material de construção e veterinário.

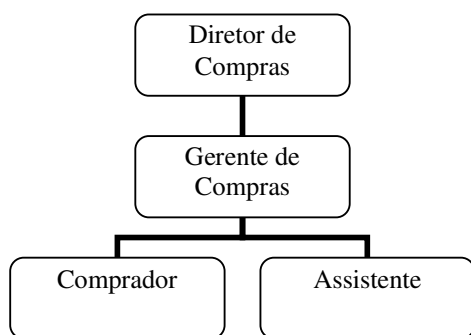


Figura 16 - Estrutura organizacional da área de Compras da empresa Martins  
Fonte: Pesquisa de campo

No processo de compras, o sistema de informação da empresa é extremamente útil para auxiliar as decisões no nível de SKUs (*Stock Keeping Units*) dos produtos. O próprio sistema de informação faz a distribuição por SKUs conforme média histórica e variáveis de sazonalidade. Este sistema permite ajustes manuais para contemplar as ações do plano de negócios referentes às campanhas de vendas e promoções desenvolvidas.

Assim, o sistema de informação gera diariamente as necessidades de ressuprimento, a área de Suprimentos gera as sugestões de pedidos quando tem variação da demanda e a área de Compras avalia e processa o pedido. Neste momento, para a maioria dos casos, não é necessário a realização de cotações, pois os preços e as condições de pagamento já foram negociados previamente com o fornecedor. Para alguns fornecedores, os pedidos de compras

são enviados via EDI (*Electronic Data Interchange*) e para os que não possuem EDI, o sistema gera um arquivo no formato pdf e envia, por *e-mail*, aos fornecedores.

Na sequência, é discutido o conceito de TSS (*Top Supplier Service*) utilizado na empresa para se referir a um grupo de fornecedores no qual desenvolve a gestão da demanda.

#### **4.1.3 TSS (*Top Supplier Service*)**

O termo TSS surgiu para segmentar os fornecedores Martins para uma melhor gestão da demanda. 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. Um representante da empresa Martins comenta: “TSS é uma definição mais relacionada com o potencial de desenvolvimento de programas de colaboração mútua e planos de trade, do que necessariamente de volume de faturamento”. 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.

Para atender os fornecedores TSS e acompanhar seus desempenhos, o Martins criou uma equipe interfuncional com representantes das seguintes áreas funcionais da empresa: Vendas, Trade Marketing, Compras, Logística (Suprimentos) e outras áreas que eram convocadas quando necessário (Jurídico, Contabilidade, Tributário). As atribuições desta equipe interfuncional, cuja estrutura era independente e subordinada ao presidente executivo, incluía: gerar relatórios para os fornecedores, ser ponto de contato com seus pares por parte do fornecedor e disponibilizar informações solicitadas por estes, acompanhar os indicadores de desempenho e acionar as gerências das áreas quando necessário. É importante ressaltar que a emissão de pedidos aos fornecedores TSS permaneceu sob a responsabilidade da área de Compras.

O Martins compartilha com os fornecedores o direcionamento estratégico da empresa e informações de estoque e de vendas. No que se refere às informações de vendas, há uma divisão por região, categoria, sub-categoria, segmentos de negócios (farma, varejo alimentar por quantidade de *check outs*, Smart), canal de vendas (internet, vendedores, televendas) e

centros de distribuição. Se a empresa não compartilhasse estas informações, os fornecedores somente teriam dados do volume de faturamento com o atacadista distribuidor.

Os principais fornecedores do Martins têm o *key account*, gerente de vendas que, na maioria dos casos, atende exclusivamente o Martins. Este gerente possui uma equipe com acesso às áreas internas do Martins. Dentre as empresas pesquisadas, a Unilever, Colgate-Palmolive e Procter & Gamble possuem escritório dentro do prédio da empresa Martins com uma equipe de Vendas e Trade Marketing exercendo suas atividades na própria sede do atacadista distribuidor. As demais empresas pesquisadas, apesar de não terem escritório dentro do prédio do Martins, possuem fácil acesso, inclusive tendo um crachá da empresa. Além disso, o Martins disponibiliza uma sala para os fornecedores, com acesso à internet, permitindo-os realizar as suas atividades profissionais nas dependências da empresa. Um representante do fornecedor comenta:

A gente tem no Martins uma sala que fica todos os fornecedores. Ali é que é o gostoso, porque você vive o mercado. Sabe as informações, você vê como estão as empresas, as donas do mercado. Eu me sinto muito motivado, todo mundo trabalhando, ninguém está parado. [...] Tem o sofá, as mesinhas, a internet está liberada para a gente. Tem todo um ambiente lá. Então ali é meu escritório. Às vezes tem coisa para fazer de outros clientes e eu faço. Todo mundo me conhece ali porque eu estou todo dia lá.

Assim, os fornecedores possuem acesso às informações e às áreas internas do Martins. Até a disposição do *layout* do prédio do Martins facilita o seu relacionamento com os representantes dos fornecedores. No centro do prédio tem uma cafeteria que sempre está repleta de fornecedores interagindo com os funcionários da empresa, inclusive a sala do presidente executivo da empresa está localizada próxima a esta cafeteria. Um representante do fornecedor revela:

O Martins nos abre qualquer tipo de informação e isto é uma das coisas que eu considero fundamental para o planejamento conjunto. Enquanto alguns clientes acreditam que 'não vou dar esta informação para ele porque se não posso ficar fragilizado', nós não temos isto com o Martins. Ele me abre qualquer tipo de informação, ele sabe que eu vou pegar esta informação para transformar em ação para o negócio.

Além da cultura interna do Martins em compartilhar informações com o fornecedor, permitir livre acesso deste às dependências da empresa, criar uma equipe interfuncional para atender os fornecedores TSS, a empresa realizou duas contratações muito significativas para a condução dos negócios da empresa. Inicialmente, a empresa contratou um executivo egresso de uma grande rede de supermercados que contribuiu para o desenvolvimento de um modelo mais adequado para a gestão do varejo. Com a saída deste executivo, um novo presidente

iniciou suas atividades em fevereiro de 2010 e em função da sua larga experiência em grandes empresas como Colgate-Palmolive e Coca-Cola, possibilitou o aprimoramento no relacionamento com os fornecedores.

Neste sentido, o Martins implantou o processo de gestão da demanda com alguns fornecedores, denominado Planejamento Conjunto de Negócios (JBP - *Joint Business Planning*). À medida que adquiria conhecimento e experiência no planejamento conjunto, o Martins convidava os fornecedores TSS para participar.

No final de 2010, com uma cultura interna já disseminada de planejamento conjunto, cada representante da equipe interfuncional das áreas de Trade Marketing, Compras, Vendas e Suprimentos foi absorvido pela sua respectiva área. Assim, a equipe deixou de ser uma estrutura independente na organização. Um representante da empresa Martins mencionou durante a entrevista:

A equipe interfuncional foi uma estrutura de transição. Ela nunca nasceu para ser um departamento com vida própria, mas para implantar a filosofia de gestão dos planos de negócios, para implantar os planos. Para os planos existirem no Martins, foi necessário ter uma função *staff* separada. A partir deste ano (2010), as funções dentro da equipe foram absorvidas pelas áreas da empresa. Não faz mais sentido, a empresa amadureceu com esta filosofia. As pessoas voltaram para suas áreas e difundiram a filosofia dentro da própria área. O time interfuncional começou em 2007 e terminou em 2010. Então foram três anos de sementeira.

No início de 2011, o Martins possuía, em média, 19 fornecedores TSS de produtos de higiene, beleza, limpeza, alimentos e bebidas com planos de negócios em conjunto já desenvolvidos para o ano ou em estágio de desenvolvimento. O faturamento do Martins com estes fornecedores representa cerca de 64% de todas as vendas da empresa.

Portanto, constata-se neste tópico que o Martins investiu na melhoria da gestão do relacionamento com clientes e da gestão do relacionamento com fornecedor que, conforme Lambert, García-Dastugue e Croxton (2005), formam os *links* críticos na cadeia de suprimentos que coordenarão os demais processos da SCM. A gestão do relacionamento com clientes fornece a estrutura de como os relacionamentos com clientes serão desenvolvidos e mantidos, com o objetivo de segmentar clientes e aumentar sua lealdade oferecendo produtos e serviços customizados. Assim, equipes focadas trabalham com os clientes-chave para melhorar processos, reduzir a variabilidade da demanda e atividades que não agregam valor (LAMBERT, 2004, 2008; LAMBERT; GARCÍA-DASTUGUE; CROXTON, 2005).

Neste sentido, o Martins segmentou seus clientes varejistas em clássicos (simples e tradicional) e preferenciais (transacional, relacional, relacional *plus* e Smart), conforme

apresentado na Figura 13, estabeleceu uma estrutura para atender cada segmento (contratou vendedores, investiu no canal televendas, redistribuiu os territórios de vendas).

Por outro lado, a gestão do relacionamento com fornecedores oferece a estrutura de como os relacionamentos com fornecedores serão desenvolvidos e mantidos. Relações de parceria são desenvolvidas com um número menor de fornecedores baseadas no valor que fornecem para a organização e um relacionamento tradicional é mantido com os demais fornecedores (LAMBERT, 2004, 2008; LAMBERT; GARCÍA-DASTUGUE; CROXTON, 2005). O Martins selecionou um grupo de fornecedores com base em critérios de relevância e rentabilidade do *mix* de produtos, faturamento e relacionamento, denominou este grupo de TSS e implantou a gestão da demanda com estes fornecedores.

O próximo tópico apresenta, de forma sucinta, o processo operacional na empresa Martins.

#### **4.1.4 O processo operacional na empresa Martins**

O processo operacional da empresa Martins pode ser visualizado na Figura 17. As compras de mercadorias são efetuadas e os fornecedores as entregam em um dos seguintes locais:

- Centro de Distribuição Avançado (Uberlândia - MG);
- Centros de Distribuição Regionais (Manaus - AM, Belém - PA, João Pessoa - PB, Jaguarão - PE, Camaçari - BA, Serra - ES);
- Centro de Distribuição Estadual (Fortaleza - CE).

O Centro Distribuição Avançado também pode abastecer os demais armazéns, pois possui um *mix* completo de produtos. Nos centros de distribuição, as mercadorias são armazenadas e liberadas como disponíveis no estoque para a força de vendas.

O vendedor, ao fazer um pedido, consegue visualizar *online* em seu equipamento *palm top* se as mercadorias estão disponíveis. Ao confirmar o pedido, as informações são processadas pela equipe de planejamento e controle da distribuição. Na sequência, a roteirização é feita por meio de um *software* que considera variáveis como local de destino, capacidade do veículo, produtividade do motorista, malha rodoviária da região, legislação (distribuição por eixos, horários permitidos para entregas, total de horas que o motorista trabalha), nível de serviço (tempo de entrega na região). Todos os pedidos que chegam até determinado horário são inseridos no processo de roteirização do dia.



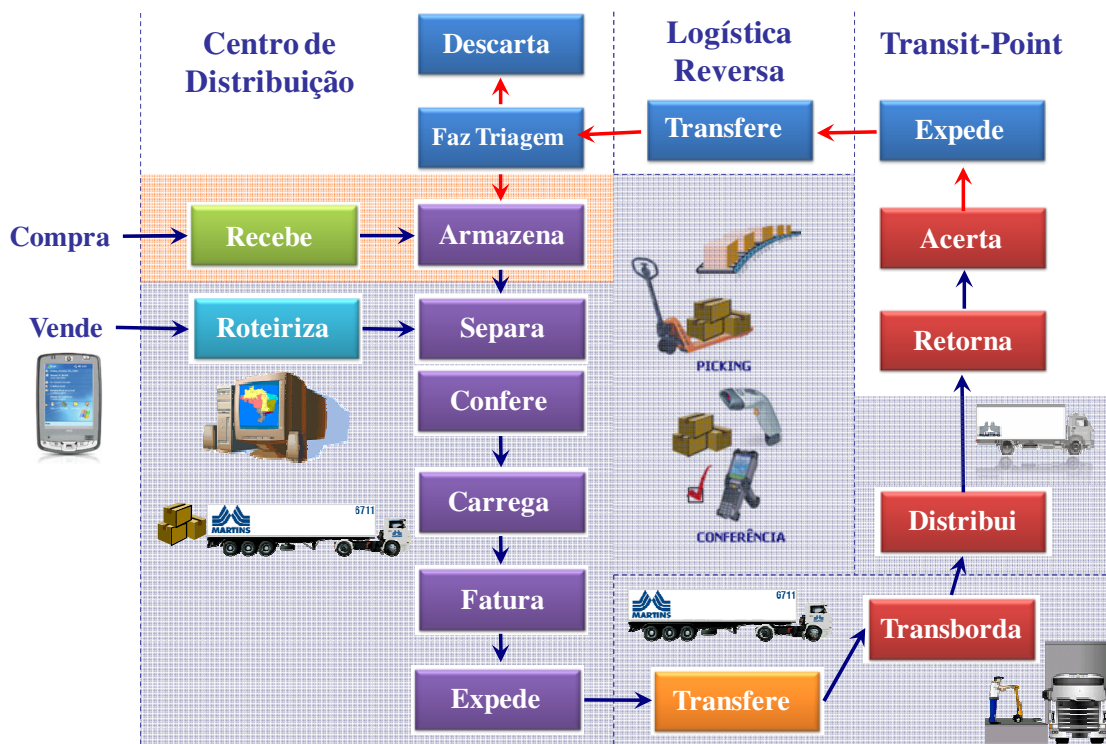


Figura 17 - O processo operacional na empresa Martins  
Fonte: Pesquisa de campo

Desde a chegada do pedido até a expedição, a empresa tem um indicador de desempenho chamado 'Horário Almart' (abreviação do nome do fundador da empresa sr. Alair Martins) que representa o nível de serviço para cada processo envolvido (roteirização, separação, conferência, carregamento e expedição). Este indicador gira em torno de 90%, ou seja, de cada 100 pedidos processados, 90 são roteirizados, separados, conferidos, carregados no veículo e expedidos dentro do prazo estipulado. O prazo para a entrega das mercadorias é de até 24 horas, após a roteirização, para regiões próximas dos centros de distribuição e 48 horas ou 72 horas para as demais regiões que não estão tão próximas.

Os pedidos de separação da mercadoria podem ser de itens fracionados ou não. O pedido mínimo é de R\$350,00 e se aplica tanto para o pedido fracionado quanto para o não fracionado. Para cadastrar um item fracionado a empresa considera algumas regras, dentre estas, destacam-se o valor da margem de contribuição e o volume de vendas médio. A movimentação no setor de fracionados, que conta com cerca de 9.000 itens, representa 18% do faturamento do Martins e envolve 60% dos funcionários responsáveis pela separação. Neste sentido, um pedido fracionado pode envolver vários funcionários além do custo adicional com embalagem. Por exemplo, um pedido que tenha os itens tesoura, curativo *band-aid*, lâmpada, chiclete, barra de cereal e panetone pode envolver cerca de 18 pessoas no

processo de separação porque estes itens estão armazenados em lugares diferentes. A empresa está constantemente desenvolvendo projetos para melhorar o processo no setor de fracionados com objetivo de reduzir os custos.

À medida que os produtos são separados, são etiquetados com as informações da entrega. Na expedição, todos os produtos passam pela conferência por meio da leitura do código de barras. As mercadorias podem ser embarcadas nos centros de distribuição para serem entregues diretamente ao cliente ou podem ser enviadas primeiramente para um *transit-point* e embarcadas nestes locais em caminhões menores para as entregas em regiões geograficamente próximas. Para cada região, a empresa possui acordos de nível de serviço com prazos específicos de entrega. As mercadorias devolvidas pelos clientes são enviadas para os *transit-points* e transferidas para os centros de distribuição onde serão armazenadas ou descartadas.

O próximo tópico detalha o processo de gestão da demanda que envolve a empresa focal Martins e seus nove fornecedores pesquisados (Bombril, Colgate-Palmolive, Diageo, Garoto, Johnson & Johnson, Kraft, L'Oréal, Procter & Gamble, Unilever). Importante ressaltar que estas empresas são consideradas fornecedoras TSS. Assim, a partir dos próximos tópicos, ao mencionar 'fornecedor' ou 'fornecedores' está implícito que estes termos se referem às empresas estudadas ou a uma delas que, por sua vez, são fornecedoras TSS.

#### **4.2 A gestão da demanda entre os elos atacadista distribuidor e fornecedor**

Conforme descrito no tópico 2.2, em que se apresentam os procedimentos para análise dos dados, o conteúdo das entrevistas foi codificado em categorias e sub-categorias que serão discutidas neste tópico. Assim, as seguintes categorias foram preestabelecidas:

- alinhamento interno das diretrizes estratégicas;
- desenvolvimento do plano de negócios conjunto;
- execução e acompanhamento do plano de negócios;
- dificuldades do processo de gestão da demanda;
- importância e incentivos da gestão da demanda.

As três primeiras categorias formam as etapas para a implantação do processo de gestão da demanda entre os elos da cadeia em análise, as duas últimas categorias permeiam todo este processo. A Figura 18 estabelece uma relação entre estas categorias que serão detalhadas nos próximos tópicos. As demais categorias e sub-categorias identificadas durante a codificação, que podem ser visualizadas no Quadro 13, contribuíram para a discussão de cada uma das categorias preestabelecidas.

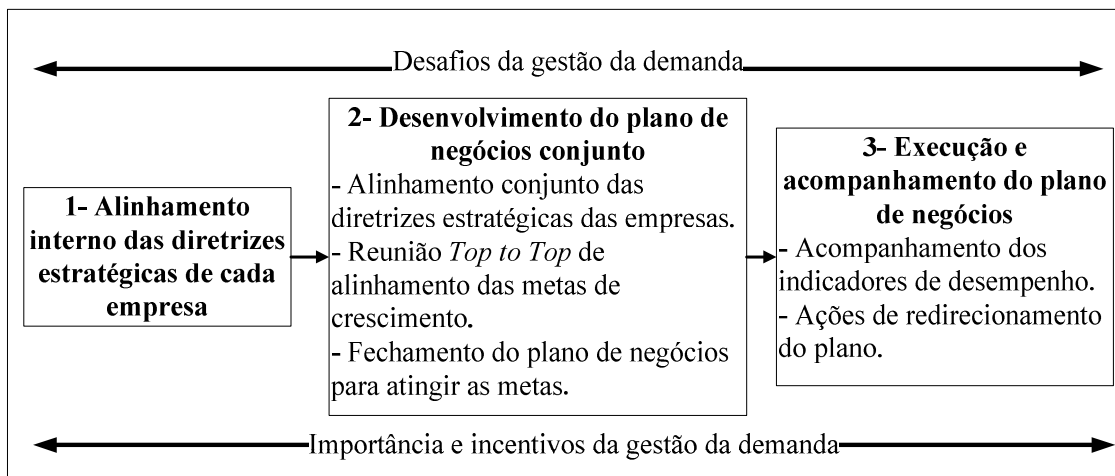


Figura 18 - A gestão da demanda na cadeia de suprimentos do setor atacadista distribuidor  
Fonte: Resultados da análise dos dados

#### 4.2.1 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, geralmente a partir do mês de outubro e tem como resultado o Orçamento Matricial de Receitas (OMR) 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 potencial de mercado de cada região é analisado utilizando o índice de potencial de consumo (IPC Target), dados históricos de vendas por região, relatórios da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores) e da ABRAS (Associação

Brasileira de Supermercados), pesquisas Nielsen, percentual de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB).

Após a análise de informações internas e de mercado, a próxima etapa consiste em definir como ocorrerá o faturamento esperado em cada região, quais serão as categorias e sub-categorias de produtos a serem trabalhadas. Trade Marketing analisa as categorias de maior potencial de consumo conforme o IPC Target e passa a ter uma noção daquelas que precisa priorizar. Este processo não necessariamente segue a mesma sequência, pois a empresa pode identificar uma categoria com potencial de consumo e a partir daí definir quais regiões necessitam ser trabalhadas.

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 por meio da análise das variáveis: consumo per capita, distribuição, frequência de compras e valor agregado. Esta análise pode ser exemplificada no Quadro 27.

Categoria: sabonetes

Potencial de consumo

O consumo per capita no Brasil é mais de 1,5 kg por pessoa ao ano, o maior do mundo. É um país tropical, o brasileiro tem hábitos de higiene muito fortes e toma banho(s) diário(s). Dificuldade em aumentar o potencial de consumo.

Distribuição

99% dos supermercados já têm a categoria. Dificuldade em aumentar a distribuição.

Frequência de compras

Dificuldade em estimular as pessoas a comprarem mais sabonetes.

Valor agregado

Lançar sabonetes com diferenciais da linha atual. Exemplos: sabonete de óleo vegetal, sabonete líquido que possam ser percebidos pelo consumidor com valor agregado e ser vendidos a um preço superior da atual linha de produtos da empresa.

Quadro 27 - Análise da categoria sabonetes para impulsionar a venda de produtos

Fonte: Resultados da análise dos dados

Neste mesmo sentido, outro entrevistado exemplifica o crescimento do consumo na categoria creme dental: dados da Nielsen são analisados, produto está distribuído em 99% das lojas, tem 99% de penetração (na casa do consumidor). Para crescer nesta categoria, o fornecedor teve que investir no lançamento de um novo creme dental para dentes sensíveis, produto mais caro, com maior valor agregado. Assim, cada categoria de produtos é analisada para determinar os investimentos em promoção, campanhas de vendas e o direcionamento estratégico da empresa para os canais de vendas direto (supermercados, *cash & carry*, farmácia) e indireto (distribuidores, atacado, *cash & carry*, *broker*, DEC – Distribuidores Especialistas em Cosméticos).

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. Tudo isto baseado numa análise da taxa de crescimento do Brasil para o ano seguinte, crescimento do consumo para as categorias e sub-categorias, tendência de consumo e na estratégia da companhia em desenvolver o canal de vendas. Como fonte de dados, o fornecedor pode utilizar o histórico de vendas, índice de potencial de consumo (IPC Target), relatórios da ABAD e da ABRAS, pesquisas da Nielsen.

O fornecedor analisa quais canais de vendas, regiões e segmentos de negócios estão crescendo mais para as categorias e sub-categorias e estabelece as metas para o próximo ano para cada canal de vendas, podendo priorizar o atacadista distribuidor ou não. Desta forma, o gerente de vendas do fornecedor recebe suas metas para cada cliente, assim como as iniciativas e investimentos da empresa para garanti-las e além disso tem a oportunidade de criticar essas metas.

De posse das diretrizes estratégicas da companhia, o gerente de vendas do fornecedor, 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.

Os dados do fornecedor serão cruzados com os dados do Martins e, durante o desenvolvimento do planejamento conjunto, as estratégias definidas a priori pelas duas empresas podem sofrer alterações. As empresas terão oportunidades de discutir o potencial de consumo para as categorias e sub-categorias, justificar as previsões de vendas de cada empresa, alinhar uma meta de crescimento única, discutir as iniciativas e investimentos de cada empresa para garantir o crescimento e verificar se serão suficientes ou não.

Nesta fase de alinhamento interno, tanto o atacadista distribuidor, quanto o fornecedor, analisarão a rentabilidade da categoria e sua competitividade no mercado, buscando identificar oportunidades de alavancar a categoria em regiões ou segmentos de negócios. As empresas que não tiverem suas diretrizes estratégicas bem estabelecidas podem comprometer a fase de execução do plano de negócios. Um representante do Martins menciona:

Se você entender bem o fluxo do seu produto, a influência das suas marcas, entre diferentes tipos de varejistas, e como você atinge estas lojas, a sua estratégia vai ser muito bem feita. Este é o grande desafio para a indústria. [...] Tudo tem que começar no desenho da estratégia, todo o restante pode sair com desvio porque a estratégia começou errada.

Esta preocupação se refere às mudanças constantes do fornecedor quanto à estratégia para o canal de vendas indireto. As empresas fornecedoras reconhecem como principal diferencial do Martins a distribuição, a capacidade de levar seus produtos em um maior número de pontos de vendas. O Martins por distribuir em todas as cidades do Brasil e ter uma rede de lojas independentes é visto pelos fornecedores como um canal estratégico de vendas. Porém, os entrevistados comentam que muitas vezes o direcionamento estratégico do fornecedor não está tão definido para o canal indireto, comprometendo o plano de negócios estabelecido em conjunto. Um representante da empresa Martins ressalta:

Alguns fornecedores entraram com a estratégia de baixar o preço, gerando guerra de preços. Isto acontece por não ter uma estratégia de gestão de canal, um *go to market strategy*. Infelizmente têm algumas empresas que não têm isto muito claro (*estratégia de ir ao mercado*) e aí gera conflitos de canal.

Assim, no alinhamento interno das diretrizes estratégicas de cada empresa percebe-se a importância do estabelecimento da intenção estratégica de cada empresa e o alinhamento interno. Segundo Min et al. (2005) a intenção estratégica determina os objetivos de crescimento e de participação de mercado, como também o de melhoria dos serviços oferecidos. Neste sentido, para a implantação da gestão da demanda, é necessária a análise das capacidades, restrições, oportunidades dos ambientes interno e externo à empresa para definir o direcionamento estratégico e operacional da organização (CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETFOETH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER; MOON, 2005; RAINBIRD, 2004).

O alinhamento interno envolve a determinação do que precisa ser feito internamente à organização e o que precisa ser cumprido pelos parceiros externos (MIN et al.; 2005). Lambert (2008) destaca que o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos consiste na

integração interfuncional da empresa e interempresas que fazem parte da cadeia de suprimentos.

A integração interna se refere a departamentos e funções dentro de uma organização funcionando como parte de um processo integrado (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010). Diversos autores (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; GIMENEZ, 2006; LAMBERT, 2008; MIN et al., 2005; VAN HOEK; MITCHELL, 2006) defendem que o alinhamento tem que iniciar internamente à empresa, pois a maioria das iniciativas para a gestão da cadeia de suprimentos depende de uma abordagem interfuncional com a participação ativa de várias funções organizacionais.

Portanto, conforme ressaltado por diversos autores (CROXTON et al. 2008; HILLETOFTH; ERICSSON, 2007; HILLETOFTH; 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.

#### **4.2.2 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. Assim, foram identificadas na análise de dados algumas sub-categorias: ações e formato do plano de negócios, duração e horizonte de planejamento, fechamento do plano de negócios, nível de detalhes, reunião *Top to Top*.

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, geralmente se iniciam em novembro ou dezembro após as diretrizes estratégicas de cada empresa estarem definidas. Os entrevistados comentam que é uma fase desgastante, pois necessitam analisar muitos dados, envolver áreas internas das empresas e discutir possíveis modificações no direcionamento estratégico.

Os representantes das empresas fornecedoras mencionaram que também desenvolvem plano de negócios com outros atacadistas, porém de forma bem mais simples, sem aprofundar as ações como é feito com o Martins. Um entrevistado do fornecedor diz: “com os outros clientes é mais uma discussão assim: ‘a gente quer crescer tanto, vocês quanto’. E aí a gente começa a trabalhar. Não se aprofunda tanto como é feito aqui”. É unânime a discussão dos representantes do fornecedor: “só o Martins trabalha desta forma com plano de negócios. A gente tem plano com outros clientes, mas não no detalhe, como no Martins”. Outro fornecedor relata:

Não tenho estruturado um plano de negócios com os outros clientes como eu tenho com o Martins, com ações específicas por estado, por exemplo. Levamos para os outros as metas, eles têm que atingir estas metas para ter benefícios. É diferente do Martins que trás um negócio, uma proposta, a gente faz a nossa e a gente chega num consenso, nos outros clientes não têm isto.

Quando questionados sobre as razões pelas quais o plano de negócios não é detalhado com outros clientes, os fornecedores responderam que isto se deve principalmente ao fato do Martins compartilhar informações: “o Martins abre mão da informação para nos ajudar a planejar. O principal diferencial é que o Martins abre a informação”. Outro fornecedor



ressalta algumas outras características que diferenciam o Martins:

O Martins atende todos os municípios do Brasil, nenhum outro faz isto. Tem um departamento de Trade Marketing bem formatado, tem a UMV que capacita toda a força de vendas e os varejistas, tem mais tecnologia de informação. As informações de vendas às lojas varejistas são muito detalhadas, por região, áreas Nielsen. Detém um *know how* que quase nenhum outro atacado tem.

Assim, 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 possível, também, estabelecer o *mix* de produtos que apresenta uma maior margem de contribuição.

A título de exemplificação, o Martins vai muito bem com a categoria x, em determinado estado, no segmento de negócios farmácia. O fornecedor sabe que naquele estado tem uma participação proporcionalmente menor do que em outras regiões, ou do que a média Brasil dele. Se o Martins vai bem neste estado, o fornecedor precisa dele lá e, neste sentido, será desenvolvida uma ação específica para aquela sub-categoria, região e segmento de negócios. Ou, por outro lado, se o Martins não vai bem em determinada região, o fornecedor não vai bem com a marca dele e tal região tem um grande potencial de crescimento, as duas empresas vão desenvolver juntas um plano para este local e para a marca.

Um entrevistado de uma empresa fornecedora, que está iniciando o processo de gestão da demanda em conjunto com o atacadista distribuidor, considera importante o Martins disponibilizar um *link* automático para que sua equipe acesse as informações diretamente ao invés de ter que solicitar as informações aos representantes do Martins:

Acho que uma das coisas que poderia melhorar esse relacionamento seria o Martins disponibilizar um BI (*Business Intelligence*) para que pudéssemos ter acesso à informação do que está acontecendo com os produtos da (empresa) dentro do Martins: vendas, positividade, distribuição, giro, qual é o ponto de venda, volume, esse tipo de coisa.

Porém, o atacadista distribuidor não tem interesse em disponibilizar este *link*, pois prefere o fornecedor próximo de sua operação, acompanhando os resultados, monitorando os estoques e agindo em conjunto com suas equipes para as soluções dos problemas. Os

entrevistados do Martins acreditam que desta forma terão uma melhor gestão dos estoques. Neste sentido, verifica-se a utilização de princípios do VMI conforme descrito por Elvander, Sarpola e Mattsson (2007), pois o Martins permite aos fornecedores a visibilidade e o acompanhamento dos níveis atuais de inventário. Apesar das decisões de ressuprimento estarem concentradas na área de Compras do Martins, este dá abertura aos fornecedores para sugerir e discutir as quantidades e período de abastecimento.

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.

Assim, o que pode acontecer é num primeiro momento não fechar um plano único, necessitando de mais informações e discussões entre as áreas internas. Daí as duas empresas retornam e voltam com as informações ou decisões que ficaram pendentes. Geralmente, o Martins espera uma meta de crescimento do faturamento maior do que o fornecedor. Nem sempre é vantajoso para o fornecedor ter uma meta de crescimento maior com o Martins, pois isto representa uma queda de faturamento com outros clientes ou canais de vendas, visto que é mais difícil aumentar a participação de mercado do fornecedor. Um gerente de vendas do fornecedor justifica:

Normalmente, a ambição do atacado é maior do que o fornecedor. Porque no nosso caso nós já temos categorias que são muito estruturadas, muito maduras, detergente em pó, desodorante, então o espaço que existe para crescimento é muito pequeno além daquilo que o mercado vai crescer.

Além disso, alguns fornecedores, principalmente no setor de alimentos, não conseguem garantir metas de crescimento em algumas categorias notadamente em função de limitações no que se refere ao fornecimento de matérias-primas ou à capacidade fabril. Faz-se necessário então transferir as metas planejadas para outras categorias.

Percebe-se que os fornecedores se sentem mais confortáveis em ter uma distribuição de vendas mais homogênea entre os canais de vendas, ao invés de concentrar em determinado canal. Desta forma, o fornecedor considera que o mercado se torna mais competitivo dando as mesmas condições comerciais (pagamento e preço) aos clientes (atacadistas distribuidores, distribuidores especialistas, redes varejistas). A diferença é que o fornecedor investirá recursos (financeiros e de relacionamento) nos clientes que desenvolvem esforços conjuntos para garantir a venda de seus produtos nas lojas, além da maior previsibilidade de vendas.

Neste sentido, podem ocorrer situações em que o Martins e o fornecedor não conseguem chegar a uma meta de faturamento única para o próximo ano. Estas divergências serão discutidas na reunião *Top to Top* e as decisões serão tomadas pelos principais executivos das duas empresas. Esta situação se assemelha à reunião preliminar do processo de S&OP descrita por Wallace (2004), cujo objetivo é alinhar os planos de demanda e de operações, discutir e buscar soluções para os conflitos. Porém, se estes não forem resolvidos, serão documentados e apresentados na reunião executiva em que estarão presentes pessoas com poder de decisão. A diferença consiste que, no caso analisado, as discussões são entre empresas, enquanto que no S&OP as discussões são internas à empresa.

Portanto, destacam-se cinco discussões nesta fase de alinhamento conjunto: 1) Definição da meta de faturamento entre Martins e fornecedor; 2) Priorização das regiões; 3) Priorização das categorias e sub-categorias; 4) Definição dos segmentos de negócio; 5) Definição das ações globais a serem desenvolvidas pelo Martins e ou pelo fornecedor. O Quadro 28 exemplifica cada uma destas discussões.

Nesta fase, verificam-se que as empresas pesquisadas compartilham informações, planejam em conjunto e estão constantemente interagindo suas equipes interfuncionais. Para Min et al. (2005), o compartilhamento de informações é estratégico para as atividades de colaboração, pois fornece uma base comum para os parceiros e direciona os fluxos de produtos, serviços e investimentos entre os parceiros. As empresas analisadas compartilham informações que englobam inteligência de mercado (tendências de mercado, preferências do consumidor, atividades da concorrência), as metas de cada empresa, previsões de vendas, planejamento de marketing, dados do ponto de venda, níveis e custos de estoque. Estas informações compartilhadas são ressaltadas por diversos autores (CROXTON et al., 2008; MIN et al., 2005; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; VIEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009).

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. Croxton et al. (2008) e Vollmann et al. (2004) sugerem que o processo de gestão da demanda deve ser composto pelos gerentes de várias funções organizacionais incluindo Marketing, Finanças, Produção, Compras e Logística. Meunier-Fitzhugh e Piercy (2007) relatam que há pouca interação entre Vendas e Marketing, principalmente quando se

refere ao planejamento e à definição de objetivos e destacam que a colaboração entre Vendas e Marketing melhora o desempenho do negócio.

1) Definição da meta de faturamento entre Martins e fornecedor

Exemplo: no ano anterior foi R\$ 40 milhões, meta de crescimento de 25% chegando a R\$ 50 milhões no próximo ano.

2) Priorização das regiões

Quais as regiões que mais crescem em termos de consumo? Quais as regiões que o Martins ou o fornecedor possuem menor participação de mercado?

3) Priorização das categorias e sub-categorias

Chegar à meta de faturamento com que categorias e sub-categorias? Definir as categorias e sub-categorias que serão os pilares.

Exemplos: Em alimentos será maionese e caldo; em higiene e beleza será desodorante e creme para cabelo; limpeza será o amaciante e o almeijante.

Análise de cada categoria para a priorização:

Exemplos:

Categoria A, olhando para o mercado, não tem uma elasticidade tão grande mais de crescimento, então irá colaborar menos com o crescimento planejado. O mercado está informando que irá crescer 5%, então estabelece a meta de crescimento de 8% (buscar um ganho de participação de mercado).

Categoria B, segundo o mercado, terá crescimento de 10%. Mas nesta categoria o Martins não trabalha bem, tem-se oportunidade de desenvolver esta categoria. Este crescimento será onde regionalmente? Verificar região que cresce mais do que a média do mercado e estabelecer a meta de crescimento. A categoria está crescendo muito no Nordeste devido ao aumento do poder aquisitivo da população. O Martins e o fornecedor não conseguiram aproveitar este crescimento ainda, então tem potencial para desenvolver a região.

4) Definição do segmento de negócios

Direcionar para qual segmento de negócios?

Exemplos: farmácia; varejo alimentar (padaria, lojas de conveniência, supermercados de 1 a 4 *check outs*, ou de 5 a 9 *check outs*); lojas Smart.

Supermercados acima de 9 *check outs* geralmente são atendidos diretamente pelo fornecedor, o Martins atende um ou outro.

5) Definição das ações globais a serem desenvolvidas pelo Martins e ou pelo fornecedor

- Campanhas de vendas e ações promocionais para a força de vendas e para os varejistas.
- Visitas técnicas dos fornecedores ao varejista.
- Instalação de novos centros de distribuição.
- Contratação de vendedores.
- Eventos para a força de vendas.
- Participação com stands em feiras: feira APAS (Congresso de Gestão e Feira Internacional de Negócios em Supermercados), convenção ABAD (Convenção Anual do Atacadista Distribuidor e *Sweet Brazil International*).
- Lançamento de novos produtos.
- Ações de mídia do fornecedor.

Quadro 28 - Definições envolvidas no desenvolvimento do plano de negócios

Fonte: Resultados da análise dos dados

Na gestão da demanda, marketing e suprimentos devem trabalhar juntos para desenvolver relacionamentos apropriados para diferentes clientes, desenvolver conjuntamente estratégias de priorização do cliente, processo acurado de informação ao consumidor,

conciliar os requerimentos de valor com as capacidades operacionais (JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007).

Diversos autores (ESPER et al., 2010; HILLETOFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; VICS, 2010) ressaltam a necessidade de integração dos processos de demanda (Marketing, Vendas, Serviço ao Cliente) e dos processos de suprimentos (Logística, Operações). Assim, a integração dos planos de marketing com a gestão da cadeia de suprimentos permite às empresas direcionar estrategicamente seus negócios para atingir vantagem competitiva de forma contínua (APICS, 2009).

No alinhamento das diretrizes estratégicas entre Martins e fornecedor, percebe-se o envolvimento dos gerentes de compras e de trade marketing do Martins 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. Este assunto será mais discutido no tópico 4.2.4 referente aos desafios da gestão da demanda.

Durante as entrevistas, verificou-se que duas empresas, que estão iniciando o processo de gestão da demanda com o Martins, ainda não estão estruturadas para esta fase de alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas. Neste caso, as equipes do Martins desenvolvem uma proposta de negócios, as empresas verificam e aprovam na reunião *Top to Top*, sem realizarem análises mais criteriosas. Um representante do fornecedor, ao ser

questionado sobre a percepção dele em relação a esta forma de trabalhar em que o Martins elabora um plano e a empresa fornecedora aprova, ele responde:

Não é a melhor forma no meu modo de ver, deveria ser feito a quatro mãos. Não é culpa do Martins isto, é um problema estrutural nosso que até então não nos deu foco, tempo, até mesmo por falta de equipe. Agora nós estamos montando uma equipe para tentar desenhar a quatro mãos o plano.

Assim, o entrevistado reconhece a necessidade de ter uma equipe para interagir mais com as equipes do Martins, analisar as informações que este disponibiliza e formular o plano de negócios em conjunto. Outra constatação nesta fase de alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas se refere à formulação das previsões de vendas. Segundo Esper et al. (2010), as previsões de vendas podem ser desenvolvidas com base nas discussões entre pares da cadeia de suprimentos ou com a utilização de métodos sofisticados. 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 *Top to Top* é agendada. Esta reunião será detalhada no próximo tópico.

### **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 os seguintes representantes:

- Martins: presidente executivo, gerente de Trade Marketing, gerentes de compras (responsáveis pelo segmento de negócio).
- Fornecedor: vice-presidente ou presidente, diretor ou gerente de trade, gerente de vendas que atende o Martins.

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. O Quadro 29 detalha cada um destes itens discutidos na reunião.

<b>Apresentação em gráficos dos indicadores de desempenho</b>
<p>Cada gráfico representa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor vendas: realizado (últimos cinco anos) e planejado ano atual.</li> <li>• Valor vendas mensal: realizado ano anterior, realizado ano atual e planejado ano atual.</li> <li>• Valor vendas por categoria e sub-categoria: planejado ano atual, realizado ano atual, variação planejado x realizado ano atual, realizado ano anterior, variação realizado ano anterior x realizado ano atual.</li> <li>• Valor vendas por segmento de negócios: realizado ano anterior, realizado ano atual, variação realizado ano anterior x realizado ano atual.</li> <li>• Valor vendas por centro de distribuição: realizado ano anterior, realizado ano atual, variação realizado ano anterior x realizado ano atual.</li> <li>• Comparação (últimos dozes meses): evolução do faturamento entre fornecedor e atacadista distribuidor, quantidade de lojas varejistas atendidas e quantidade de vendedores.</li> <li>• Comparação (últimos dozes meses): valor do <i>ticket</i> médio e quantidade de itens por pedido.</li> <li>• Participação dos estados no faturamento do fornecedor com o atacadista distribuidor dos últimos 12 meses.</li> <li>• Participação das sub-categorias no faturamento do fornecedor com o atacadista distribuidor dos últimos 12 meses.</li> <li>• Participação dos segmentos de negócios nas vendas do ano atual.</li> </ul>
<b>Definição das diretrizes para o próximo ano</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta de crescimento em vendas.</li> <li>• Meta de faturamento do fornecedor com o atacadista distribuidor.</li> <li>• Priorizações: categorias, sub-categorias, regiões geográficas, segmentos de negócios.</li> <li>• Investimentos envolvidos para atingir estas metas.</li> </ul>
<b>Apresentação das iniciativas globais de cada empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de distribuição: locais em que serão instalados, os benefícios que trarão para a operação.</li> <li>• Participação em feiras.</li> <li>• Aumento da frota de veículos.</li> <li>• Equipamentos (ex: Netbook) que serão disponibilizados para a equipe de Vendas.</li> <li>• Cronograma de contratação de vendedores: aumento da força de vendas para atendimento aos clientes preferenciais.</li> <li>• Melhoria do serviço com a estratégia de segmentação dos clientes (clássicos e preferenciais).</li> </ul>
<b>Apresentação das atividades de Marketing e Vendas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanhas sazonais de vendas (exemplos: carnaval, páscoa, festa junina/inverno, natal).</li> <li>• Campanhas de vendas para desenvolver categorias (exemplo: temporada bebidas e doces).</li> <li>• Eventos de capacitação do pequeno e médio varejista.</li> <li>• Incentivos à força de vendas.</li> <li>• Treinamentos presenciais e à distância da força de vendas.</li> <li>• Desenvolvimento de materiais de apoio às vendas.</li> <li>• Acordos de compra com a loja varejista: acordo de abastecimento desenvolvido entre a loja varejista e o atacadista distribuidor para compra de produtos de determinado fornecedor. O atacadista distribuidor e o fornecedor desenvolverão um pacote de serviços para a loja que pode incluir: materiais de <i>merchandising</i> e <i>displays</i>, disponibilização de promotores, definição do <i>mix</i> de produtos ideal por tipo de loja, desenvolvimento do planograma da loja, disponibilização de <i>packs</i> promocionais.</li> <li>• Desenvolvimento de tablôides e encartes para as lojas varejistas.</li> <li>• Lançamentos de novos produtos por parte do fornecedor.</li> <li>• Campanha “dia do fornecedor”: definição de um dia para vendas direcionadas aos produtos do fornecedor por meio do canal televendas.</li> <li>• Comunicação com a força de vendas e clientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>portal da força de vendas</u>: canal de comunicação online com toda a força de vendas por meio do qual todas as ações promocionais (exemplos: <i>banners</i> promocionais, página exclusiva da categoria ou do fornecedor), incentivos e materiais de apoio às vendas (exemplos: planogramas de exposição, argumentação de vendas, demonstração dos produtos para melhor abordar os clientes) são veiculados;</li> <li>- <u>guia de vendas e merchandising para a força de vendas</u>: dicas e detalhes dos produtos mais importantes de cada campanha de vendas;</li> <li>- <u>jornais de ofertas para a força de vendas e lojas varejistas</u>: envio periódico via internet de ofertas com suas respectivas datas de validade, dicas de exposição dos produtos e sortimento ideal.</li> </ul> </li> </ul>

Quadro 29 - Itens discutidos na reunião *Top to Top*

Fonte: Resultados da análise dos dados

Na sequência discutem metas de crescimento em vendas, de faturamento do fornecedor e as priorizações 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; melhor aproveitamento dos segmentos dos clientes do Martins; 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. O Quadro 30 apresenta um exemplo de campanha de vendas para o período de carnaval que pode abranger diferentes fornecedores.

<b>Campanha Carnaval</b>	
<b>Período:</b> Fevereiro	<b>Abrangência:</b> Nacional com maior intensidade no Nordeste. Clientes: Varejo alimentar e Smart.
<b>Conceito:</b> Importante data para o calendário do varejo alimentar devido ao período de férias, verão e festas. A maioria das categorias tem um aumento significativo no volume de vendas neste período, principalmente nas categorias correlacionadas ao carnaval (ex: preservativo e bebidas).	
<b>Ferramentas promocionais:</b> Incentivo Nacional de Vendas, Condição Especial de Pagamento, Dia do Fornecedor no Televendas, Jornal de Ofertas Eletrônico com o Grid Promocional quinzenal, Acordos de Compra.	
<b>Comunicação:</b> Com Força de Vendas: <i>Link</i> exclusivo da categoria no Portal da Força de Vendas (com todas as ações disponíveis, Jornal de Ofertas e mais materiais para treinamento de fornecedores parceiros, como: dicas de venda, <i>mix</i> mínimo ideal por tipo de loja das categorias, planogramas e lançamentos de produtos), Revista Marca, SMS, Martins Hoje, TV Martins. Com Cliente: e-mail Marketing.	
<b>Categorias:</b> - <b>Prioritárias:</b> Bebidas, Sandália, Suco/Refresco, <i>Candies</i> , Chocolate/Bombom, Achocolatado em pó, Condimentos, Pilha, Vidro, Inseticidas / Repelentes, Preservativos, Desodorante, Higiene bucal, Coloração/Modificadores, Barbear, Higiene íntima feminina, Cuidado com o Cabelo, Lã de aço/ Esponja para louça. - <b>Mercaria:</b> Alimentos para Bebê, Atomatados, Peixe enlatado, Azeite, Maionese, Margarina, Massa Alimentícia/Instantâneo, Leite em pó, Leite especial em Pó, Adoçante, Cereal matinal, Pipoca para microondas. - <b>Bazar:</b> Cola Instantânea, Isqueiro, Lanterna, Copo descartável e Guardanapo. - <b>Higiene/Beleza:</b> Sabonete, Depilatório, Bronzeador/Protetor, Cuidado com o Corpo. - <b>Limpeza:</b> Desodorizador, Limpadores, Purificador de Ar.	

Quadro 30 - Exemplo de uma campanha de vendas a ser desenvolvida no ponto de venda  
Fonte: Resultados da análise dos dados

Neste sentido, na reunião *Top to Top* são apresentadas as campanhas a serem desenvolvidas com o fornecedor, mas cujas ações específicas serão discutidas no fechamento do plano de negócios. Importante ressaltar que a participação nas campanhas de vendas foi discutida na fase de alinhamento, o fornecedor já sinalizou quais campanhas de vendas tem interesse em participar e quanto investirá. Assim, na reunião *Top to Top* são apenas



apresentadas e, se não houver nenhuma restrição, os detalhes de cada campanha serão acordados na fase de fechamento do plano de negócios.

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. Dois representantes das empresas fornecedoras ressaltam:

Se a nossa meta de crescimento é 6,7%, o Martins crescendo mais, e nós conseguindo crescer os 6,7% nos outros clientes, o nosso crescimento será maior. O que nós temos que fazer é casar estes objetivos, às vezes eles são ambiciosos demais e isto nós discutimos com ele. Nós garantimos ferramentas para crescer 6,7%, cabe ao Martins e qualquer outro que queira crescer mais, arrumar outras formas de ganhar mercado.

Por exemplo, o Martins desenhou uma proposta de uma plataforma que vai custar R\$ 2 milhões para o ano, o fornecedor só tem R\$ 1.2 milhão, aí eu vou tentar conciliar o que é melhor para nós, o que vai ser melhor para o negócio. Porque muitas vezes o Martins quer fazer um negócio muito maior do que a gente tem.

Verifica-se nestes relatos que os fornecedores não permitem que o atacadista distribuidor exerça um poder legítimo sobre eles, conforme descrito por French Jr. e Raven (1959), pois o comportamento dos fornecedores não é influenciado pelo interesse do Martins. Por outro lado, os fornecedores exercem um poder de recompensa ao oferecerem ‘ferramentas’ e ou investimentos para garantir o crescimento esperado.

Assim, percebe-se nos relatos dos entrevistados um conflito de interesses. Segundo Mouritsen, Skjott-Larsen e Kotzab (2003) a integração organizacional permite relacionamentos baseados na confiança, refletindo uma cadeia unificada e o compartilhamento de ideias, habilidades e culturas, evita conflitos e minimiza a divergência de interesses. Wallace (2004) ressalta que os conflitos devem ser resolvidos na reunião executiva e as decisões devem ser tomadas pela alta gerência.

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 presentes 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 os 15 a 20 dias, as áreas discutirão o plano de negócios em um nível mais detalhado. Por exemplo, em determinada região na qual o Martins não tem um desempenho satisfatório, mas o mercado é atrativo, busca-se identificar os fatores relacionados à dificuldade de venda do produto: o problema está na equipe? Falta treinamento? A questão está relacionada ao ponto de vendas? O produto está sendo pouco explorado no ponto de vendas? Após a identificação do problema são estabelecidas ações para resgatar ou desenvolver aquele mercado.

Outro exemplo é um fornecedor que tem um desempenho muito bom no segmento farmácia, mas não tem no varejo alimentar. Neste caso, serão desenvolvidas ações para que o fornecedor desenvolva sua categoria no varejo alimentar. No quadro 31 são apresentadas algumas questões que podem auxiliar o desenvolvimento das ações que são divididas em gerais (envolvendo as duas empresas), ações que envolvam o atacadista distribuidor e aquelas relacionadas ao fornecedor.

Importante ressaltar que durante as entrevistas somente um representante do fornecedor mencionou que prefere definir os detalhes das ações do plano de negócios antes da

reunião *Top to Top* com o objetivo de estar mais preparado e com o plano fechado para a reunião.

**Ações gerais:**

- Direcionar para qual segmento de negócios? Farmácia; varejo alimentar padaria, lojas de conveniência; ou nos supermercados de 1 a 4 *check outs*, ou de 5 a 9 *check outs*, rede de associativismo (exemplo: Smart).
- Qual estratégia para cada categoria?
- Qual o sortimento a região ou o segmento de negócios deve ter com a categoria / marca? Qual *mix* de produtos será trabalhado?

**Ações que envolvam o atacadista distribuidor:**

- Quais são as iniciativas para desenvolver/capacitar a equipe de vendas?
- Qual o plano de comunicação para a equipe de vendas?
- Quais serão as metas por categoria e região?
- Quais são os incentivos de vendas aos vendedores? Comissões diferenciadas? Premiações? Quando ocorrerá?
- Quais iniciativas para expansão da equipe de vendas?
- Como será a abordagem em relação à segmentação dos clientes?
- Quais são as campanhas de vendas que dará foco?
- Quais são as ações/campanhas de televendas?
- Quais são as iniciativas para desenvolver o pequeno e médio varejista?
- Quais são as atividades de expansão e desenvolvimento da rede de supermercados Smart?
- Como será a distribuição (quantidade de lojas atendidas) por categoria e região?

**Ações que envolvam o fornecedor:**

- Que ações de mídia irá desenvolver? Quais canais de comunicação? Em quais regiões? Em que períodos durante o ano?
- Quais são os lançamentos de produtos? Quando?
- Desenvolverá *packs* promocionais (exemplo: compre dois leva um)? Quando?
- Quais eventos para a força de vendas irá participar?
- Quais campanhas promocionais investirá?
- Quais revistas de veiculação do Martins irá investir para divulgar seus produtos? Quando?
- Quanto de investimento com tablôides/encartes (jornal de comunicação das ofertas da loja varejista)?
- Disponibilizarão material de visibilidade no ponto de venda (exemplo: *displays*)?
- Como será a política de preço?

Quadro 31 - Questões que podem auxiliar a definir as ações de desenvolvimento da loja varejista e/ou equipe de vendas

Fonte: Resultados da análise dos dados

De uma forma geral, os fornecedores analisam os produtos dividindo-os em categoria, sub-categoria, marca, sub-marca e SKU (*Stock Keeping Unit*). Um exemplo do fornecedor Colgate-Palmolive para esta divisão:

- Categoria: higiene bucal;
- Sub-categoria: creme dental;
- Marca: Sorriso ou Colgate;
- Sub-marca: Colgate sensitive;
- SKU: embalagem 60g, 120 g.

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). As ações podem ser divididas basicamente em:

- Ações específicas: ações pontuais que buscam solucionar problemas e dificuldades de vendas, com o objetivo de desenvolver alguma região. O fornecedor financia uma verba por categoria ou sub-categoria, dividida por períodos. Por exemplo, existe uma verba de R\$ 100 mil para a categoria chocolate, no segundo trimestre. Como o Martins está com dificuldade em vender bombons, a verba é utilizada para desenvolver alguma campanha de vendas para diminuir os estoques do Martins.
- Ações da rede Smart: é desenvolvido um plano específico para a rede Smart que representa o topo dos clientes preferenciais do Martins (maior nível de reciprocidade e de complexidade de serviços).
- Ações globais: todas as ações que o Martins desenvolverá durante o ano, ações que não levam nome do fornecedor, que vão movimentar todos os negócios do Martins.

Um representante do fornecedor comentou sobre a prioridade das ações para a rede Smart em detrimento dos outros segmentos de negócio do Martins:

O Smart acaba tendo as iniciativas antes do que todos os varejos. Às vezes uma iniciativa que terei problema de *supply* porque é importado o material e a gente coloca os produtos somente nas contas globais, a gente coloca no Smart também. A gente trata o Smart como se fosse uma grande rede de varejo.

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. O valor total dos investimentos pode chegar a 2% do faturamento do fornecedor com o Martins. Um plano de negócios detalhado é desenvolvido para os segmentos de negócios farmácia, varejo alimentar, rede Smart. Alguns exemplos do detalhamento das iniciativas são descritos no Quadro 32.

Na reunião de fechamento do plano de negócios geralmente estão presentes:

- Martins: gerentes de compras, gerente de Trade Marketing.
- Fornecedor: gerente de vendas que atende o Martins, gerente de Trade Marketing.

Um dos indicadores de desempenho acordados é o de distribuição. Este indicador significa que, em relação à quantidade de clientes que o Martins atende com os itens do fornecedor, para quantos conseguirá realmente efetivar vendas. Para os entrevistados, o

interesse é aumentar os pontos de vendas que tenham os produtos do fornecedor. Um representante do fornecedor ressalta:

O Martins atende hoje 57.200 clientes em média com itens nossos. Isto dá para detergente em pó uma positivação de 20% do cadastro. Ele tem 45.000 clientes que têm potencial para comprar detergente em pó. Não quer dizer que o varejo não tenha o produto, mas não é o Martins quem vendeu. Quando o Martins melhora a distribuição, ele ganha volume. Fizemos uma conta que se ele crescer 50% de distribuição dos nossos itens para os clientes, de 20% para 30%, ele ganha em volume 28%. Ou seja, considerando que os novos clientes comprariam a metade do volume médio que os clientes já existentes compram, cerca de 61 kg ou 3 caixas de detergente em pó mensais, o crescimento do Martins seria de 28% em volume. Isto somente para pós.

Iniciativa	Ações	Período	Investimento
Encartes promocionais regionais	-Desenvolver os encartes mensais exclusivos em áreas fortes. -Disponibilizar um fundo para os gerentes de mercado fazerem encartes. -Verificar mensalmente quais estados receberão 200 milheiros de encartes que tenham produtos do fornecedor.	Todos os meses do ano.	R\$ 15.000 mensais
Fórum de clientes	Participar dos fóruns em cada região.	Todos os meses do ano	R\$ 3.000 mensais
Ações promocionais para alavancar volumes de vendas	A cada x volume vendido, o vendedor ganha um produto ou incentivo em comissão.	Todos os meses do ano.	R\$ 350.000 ano
Lançamento de um novo produto	Comissão dobrada, pontuação maior nos itens.	De junho a agosto	R\$ 100.000 ano
Incentivo para todos de Vendas (televendas, vendedores, supervisor, gerente de mercado) para focar na linha de produtos de higiene	Comissão maior, 'bateu levou' (bateu a meta, ganha x reais).	Dois meses	R\$ 100.000 ano
Comunicação	Revistas (para a força de vendas e para as lojas varejistas), blog, Martins Hoje (é <i>online</i> , enviado para a equipe de vendas, quais são as oportunidades do dia), Internet, catálogo de produtos, e-mail para a força de vendas.	Todos os meses do ano	R\$ 16.000 ano

Quadro 32 - Ações do plano de negócios

Fonte: Resultados da análise dos dados

Para incentivar o Martins a atingir a meta de distribuição de produtos (atender mais pontos de vendas), alguns fornecedores chegam a dar uma comissão sobre o volume do faturamento se o Martins atingir a meta de distribuição no período acordado. O fornecedor acompanha o indicador de desempenho por relatórios emitidos pelo próprio Martins. Um representante do fornecedor revela:

O Martins me envia um relatório da distribuição. Por exemplo, hoje ele pode vender 100 produtos para 10 clientes, se no mês que vem ele vender 90 para 15, aumentou a distribuição. Pode até manipular, mas eu não acredito que isto aconteça aqui. O mais importante é a distribuição, a tendência é que o volume venha como consequência. Isto é acompanhado trimestralmente.

Verifica-se neste relato a confiança emocional (HA; PARK; CHO, 2011) do fornecedor no Martins, pois acredita na honestidade do atacadista distribuidor em fornecer informações verídicas. Para Vieira, Yoshizaki e Ho (2009), a confiança é um elemento de integração interpessoal responsável pelo comportamento dos parceiros e tende a conduzir a uma maior parceria, produzindo resultados mais duradouros e de maior eficiência.

O período médio de conclusão de todo o desenvolvimento do plano de negócios conjunto varia entre 60 e 90 dias. Os entrevistados revelaram que tanto o início do processo de desenvolvimento do plano de negócios, quanto o seu fechamento dependem de alguns fatores tais como:

- fechamento do planejamento estratégico de cada empresa;
- disponibilidade das empresas, em termos de tempo e recursos humanos, para iniciar o alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas;
- envolvimento da alta gerência: quanto mais envolvida, mais rápido se dá o processo;
- *mix* de produtos: quanto maior o *mix* trabalhado pela empresa fornecedora, mais pessoas podem ser envolvidas e pode demandar mais tempo para o alinhamento em conjunto das diretrizes estratégicas;
- revisão da rentabilidade de cada categoria para definir o *mix* de produtos do fornecedor que o Martins comercializará.

Algumas empresas fornecedoras podem demorar a definir as diretrizes estratégicas, principalmente para o canal de vendas atacadista distribuidor, atrasando o início do processo. Outro fator pode estar relacionado à disponibilidade de tempo e de recursos humanos para efetuarem as análises, discutirem as diretrizes, desenvolverem um plano detalhado. Alguns fornecedores comentaram que estão estruturando suas áreas comerciais e de Trade Marketing para melhor atender o Martins e analisar as informações compartilhadas. Neste sentido, três representantes de diferentes empresas fornecedoras relataram:

Eu acho que a nossa maior dificuldade hoje é interna, ter uma equipe para olhar mais o detalhe. Estamos nos organizando para isto. [...] Se a gente puder se organizar para usar as informações que o Martins nos disponibiliza, a gente pode ter um ganho muito grande de distribuição numérica que é um dos pontos críticos que é estar presente em muitos pontos de venda e com os produtos corretos, aumentando a rentabilidade.

O ideal é estar com tudo pronto em dezembro, mas como a gente começou com eles um pouco atrasado, porque a gente está retomando alguns negócios, a demanda de trabalho para nós está muito grande. A gente ainda está contratando algumas pessoas, ainda está meio sobrecarregado de serviço.

Este ano, a companhia vai colocar uma pessoa para cuidar só do Martins para melhorar este atendimento. Têm empresas aqui como a Procter, Unilever e Colgate que têm três pessoas para cuidar do Martins. Um cara para cuidar de vendas às lojas varejistas, um cara para cuidar de compras do Martins, e outro de trade, todos *full time*.

Percebe-se que quando a empresa fornecedora envolve a alta gerência, o desenvolvimento do plano de negócios se torna mais ágil porque há mais comprometimento das equipes internas. Um representante da empresa fornecedora, que não possui uma equipe estruturada para atender o Martins e cuja alta gerência é pouco envolvida no processo de planejamento, relata sua dificuldade para interagir com as áreas internas da empresa para discutir o plano de negócios:

Um plano destes envolve várias áreas, tanto dentro da (*empresa*), quanto dentro do Martins. Acaba sendo muito moroso, acaba que eu desenvolvo o plano, um outro avalia, que devolve para mim, que eu devolvo de novo, isto vai para a mão do meu nacional, e aí ele também avalia, volta para mim, eu discuto mais um ponto dele, acaba sendo demorado para emplacar e pronto: 'o plano é este e vamos seguir desta forma'.

O *mix* de produtos trabalhado pela empresa fornecedora também pode impactar a duração do planejamento conjunto, pois quanto mais itens ou linhas de produtos comercializados, mais pessoas podem ser envolvidas, mais análises precisam ser feitas. Por exemplo, uma empresa que trabalha com produtos de higiene, beleza, limpeza, bebidas e alimentos, para o planejamento conjunto, pode envolver diferentes gerentes de Trade Marketing do fornecedor e diferentes gerentes de compras do Martins.

Em relação à revisão do *mix* de produtos, o Martins revisa anualmente as categorias com maior rentabilidade para definir qual será o *mix* de produtos dos fornecedores que irá trabalhar. Por exemplo, produtos de limpeza possuem custo de frete alto, alguns podem ocupar muito espaço no armazém e muitos possuem preço de venda baixo (exemplos: detergente, amaciante, desinfetante). Então o atacadista distribuidor analisa o *mix* ideal considerando as variáveis demanda de mercado e rentabilidade da categoria visando vantagem competitiva na distribuição de pequenas quantidades e com maior frequência para as lojas varejistas. Determina, assim, produtos como esponja sintética, inseticida e alvejante sem cloro a serem priorizados no plano de negócios conjunto com o fornecedor de produtos de limpeza. Esta análise de *mix* de produtos pode atrasar o início do planejamento conjunto.

Desta forma, pode acontecer que o ano a ser planejado se inicie sem o fechamento do plano de negócios. Segundo os entrevistados, isto não quer dizer que os fornecedores deixam de desenvolver ações ou investir em iniciativas nos meses de janeiro e ou fevereiro, mas que a falta de um plano acordado dificulta a busca de investimentos do fornecedor para que tais iniciativas aconteçam. Isto pode ocasionar a não participação de algum fornecedor numa iniciativa e, por consequência, a queda em vendas dos produtos deste fornecedor.

Assim, diferente de Barratt e Olivera (2001) que acreditam que um dos motivos do processo moroso para desenvolver o plano de negócios conjunto se deve à indisciplina dos agentes, as dificuldades para fechar o plano de negócios entre Martins e fornecedor podem estar relacionadas à indisponibilidade das empresas ou ao *mix* de produtos envolvidos no plano de negócios.

Portanto, verifica-se na etapa de desenvolvimento do plano de negócios conjunto entre o Martins e seus fornecedores uma série de atividades discutidas na revisão da literatura. No S&OP destacam-se (LAPIDE, 2004; VICS, 2010; WALLACE, 2004): revisão mensal, detalhamento do plano de vendas e de marketing, definição do horizonte de planejamento, envolvimento de executivos com poder de decisão, resolução de conflitos, participação de equipes interfuncionais.

A limitação do modelo S&OP é a sua abrangência interna, pois não considera relações entre empresas. Porém, conforme visto na revisão da literatura, mesmo sendo o S&OP considerado por diversos autores (APICS, 2009; CORRÊA; GIANESI, 2007; CROXTON et al., 2008; TROQUE, 2003; VICS, 2010; WALLACE, 2004) como um processo que visa a integração dos planos de marketing e de operações na organização, outros autores (GRIMSON; PYKE, 2007; LAPIDE, 2005) defendem que é possível a integração evoluir para agentes da cadeia de suprimentos.

VICS (2010) propõe a incorporação das atividades de S&OP ao CPFR, mas ressalta a necessidade de relacionamento colaborativo entre as empresas para que esta integração ocorra. Desta forma, o planejamento se torna mais complexo (VICS, 2010) porque engloba o gerenciamento conjunto dos processos e compartilhamento de informações entre empresas (SEIFERT, 2003). Assim, princípios de CPFR são aplicados entre as empresas Martins e fornecedor, pois compartilham informações, desenvolvem um plano de negócios conjunto, estabelecem confiança e monitoram em conjunto as ações do plano de negócios.

Conforme já discutido neste tópico, há uma carência do Martins no envolvimento da sua equipe de vendas no processo de desenvolvimento do plano de negócios conjunto. Existe também uma deficiência das duas empresas em envolver suas equipes de Logística. Alguns



autores (ESPER et al., 2010; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; VICS, 2010) sugerem que o sucesso na gestão da cadeia de suprimentos para criar valor ao cliente requer uma integração extensiva entre os processos focados na demanda (Marketing, Vendas, Serviço ao Cliente) e os processos focados em suprimentos (Logística e Produção).

Neste sentido, Croxton et al. (2008) e Mentzer et al. (2007) ressaltam que a execução de um plano único tem por objetivo equilibrar as necessidades e os custos da Manufatura, Logística, Vendas e fornecedores para garantir um plano baseado nas realidades financeiras e de mercado que a empresa enfrenta, nas capacidades logísticas, de produção e da cadeia de suprimentos.

Algumas atividades similares aos sub-processos estratégicos propostos por Croxton et al. (2008) podem ser identificadas no processo de gestão da demanda entre Martins e fornecedores:

- definição de objetivos e estratégias da gestão da demanda: alinhamento dos direcionamentos estratégicos de cada empresa;
- definição dos procedimentos de previsão: utilização de histórico de vendas, índice de potencial de consumo (IPC Target), relatórios da ABAD e da ABRAS, pesquisas da Nielsen como fonte de dados para as previsões;
- plano do fluxo de informação: compartilhamento de informações relacionadas ao direcionamento estratégico de cada empresa, informações de estoque e de vendas;
- definição de procedimento de sincronização: envolvimento de equipes interfuncionais, alta gerência e definição de reuniões periódicas de revisão do plano de negócios;
- desenvolvimento de indicadores de desempenho: definição de uma estrutura de indicadores de desempenho.

Dentre os sub-processos estratégicos citados por Croxton et al. (2008), não foi identificado o desenvolvimento de sistemas para gestão de contingências entre o atacadista distribuidor e seus fornecedores pesquisados. Além disso, verificou-se que na prática os sub-processos 'coleta de dados e informações', 'previsão' e 'sincronização', considerados por Croxton et al. (2008) como operacionais, fazem parte da etapa de desenvolvimento do plano de negócios conjunto.

Ao finalizar o plano de negócios, os representantes das empresas enviam uma ata para os envolvidos nas reuniões. A aprovação final não é formalizada num contrato ou por meio da assinatura dos representantes. Os gerentes de compras e de trade marketing do Martins, assim

como o gerente de vendas do fornecedor comunicam, verbalmente ou por material impresso, o fechamento do plano de negócios às diretorias, vice-presidência e ou presidências envolvidas.

Com o fechamento do plano de negócios, as empresas partem para a execução e acompanhamento deste plano. Esta etapa é discutida no tópico seguinte.

#### **4.2.3 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. Um representante da empresa Martins menciona:

Têm fornecedores do Martins que possuem as informações quase que diárias. Aquele fornecedor que está mais próximo, que trabalha 'de forma mais elaborada' na execução do plano, ele tem um acompanhamento diário. Isto facilita muito o andamento, o acompanhamento do plano e a elaboração do próximo plano.

Quando o entrevistado diz 'de forma mais elaborada' se refere à estrutura do fornecedor, em ter uma equipe ou uma pessoa para acompanhar os resultados uma vez que o Martins compartilha informações, e a sua capacidade de agir rapidamente quando os resultados estão divergentes do planejado. Neste sentido, a empresa fornecedora Colgate-Palmolive tem um gerente de vendas cuja equipe é composta por representantes das áreas de Logística, de Finanças, de Trade Marketing e de Vendas. Só não estão instalados em Uberlândia representantes das áreas de Logística e de Finanças, que são acionados quando necessário. As empresas Procter & Gamble e Unilever também 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.

Assim, verificam-se práticas de VMI utilizadas 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) e Silva (2010).

Segundo Claassen, Van Weele e Van Raaij (2008), a implantação do VMI requer interações inter e intraempresas, pois informações acuradas e atualizadas de demanda necessitam ser compartilhadas entre equipes interfuncionais e entre empresas. Silva (2010) considera que não existe uma fórmula para implantar efetivamente o VMI nas empresas e Elvander, Sarpola e Mattsson (2007) constatam que a utilização de diferentes práticas colaborativas e estratégias de parceria levam a diferenças significativas da forma como operam sistemas VMI.

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.

Croxtton 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 do fornecedor com o atacadista distribuidor (acumulado até o mês de análise do ano anterior e ano atual, variação entre o ano atual e o anterior);
- margem bruta e de contribuição;
- valor em estoque e prazo médio de estoque;
- valor de vendas por categoria e sub-categoria: acumulado planejado e realizado do ano atual, variação entre os dois e variação em relação ao ano anterior;
- distribuição: número de lojas varejistas com vendas efetivadas;
- volume de vendas por centro de distribuição: acumulado do ano atual, variação em relação ao ano anterior, percentual de participação nas vendas do ano atual, planejado do ano atual e percentual em relação ao planejado do ano e o realizado acumulado;

- valor em vendas por segmento de negócios: acumulado do ano atual, variação em relação ao ano anterior, percentual de participação nas vendas do ano atual, planejado do ano atual, percentual em relação ao planejado do ano e o realizado acumulado, percentual de lojas varejistas atendidas com vendas efetivadas em relação à quantidade de pontos de vendas que trabalham com os produtos do fornecedor e que o Martins atende;
- valor em vendas pelo canal (internet, televendas, RCAs, vendedores contratados): acumulado do ano atual, variação em relação ao ano anterior, percentual de participação nas vendas do ano atual, planejado do ano atual, percentual em relação ao planejado do ano e o realizado acumulado;
- valor em vendas por região Nielsen: acumulado do ano anterior e ano atual, percentual de crescimento.

A medição conjunta de desempenho é necessária para determinar os ganhos dos esforços colaborativos, identificar oportunidades de melhorias e desenvolver ações conjuntas (MIN et al., 2005; VEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009). A Figura 19 mostra a estruturação dos indicadores de desempenho entre o Martins e fornecedor.

		Acum. 2009 até Junho	Acum. 2010 até Junho	2009 vs 2010				Jun-10
Faturamento - R\$ em milhões								Estoque (R\$)
Margem Bruta								Prazo médio etoque
Margem Contribuição								
Desempenho de vendas por categoria/ sub-categoria								
Categoria e sub-categoria	Partic. %	Distribuição		Acumulado até Junho 2010				
		Martins	Fornecedor	Objetivo	Realizado	Desvio	%	% vs 2009
Total								
Desempenho de vendas por centro de distribuição								
Centro de Distribuição	Acumulado 2010	% var. 10 x 09	% partic. 10	Objetivo 2010	% var 10 x objet.			
Total								
Desempenho de vendas por segmento de negócios								
Segmento de negócios	Acumulado 2010	% var. 10 x 09	% partic. 10	Objetivo 2010	% var 10 x objet.	Distribuição 2010		
Total								
Desempenho de vendas por canal de vendas								
Canal de vendas	Acumulado 2010	% var. 10 x 09	% partic. 10	Objetivo 2010	% var 10 x objet.			
Total								
Região Nielsen		2009	2010	% Crescimento				
Área - I (AL-BA-CE-PB-PE-RN-SE)								
Área - II (ES-MG-RJ)								
Área - III (Grande Rio)								
Área - IV (Grande São Paulo)								
Área - V (SP Interior)								
Área - VI (PR-RS-SC)								
Área - VII (DF-GO-MS)								
Área - VIII (AC-AM-AP-MA-MT-PA-PI-RO-RR-TO)								
Total								

Figura 19 - Indicadores de desempenho entre Martins e fornecedor

Fonte: Pesquisa de campo

Cada um dos indicadores é especificado mensalmente (ano atual e ano anterior), incluindo a coluna do percentual do orçamento já investido do ano atual. Além disso, os indicadores de vendas por segmento de negócios e canal de vendas são detalhados mensalmente por sub-categorias. Com estas variáveis, são gerados gráficos da evolução do faturamento acumulado e mensal considerando o objetivo planejado versus realizado, assim como é feita a comparação com o que foi realizado no ano anterior.

Além dos indicadores mencionados na Figura 19, também são discutidos o nível de ruptura dos produtos, o capital de giro e a quantidade de itens por pedido. É acordado entre as áreas de Logística das duas empresas o *On time in full* (OTIF) que está relacionado ao tempo médio que o fornecedor entrega as mercadorias no prazo acordado e o volume entregue em relação ao volume solicitado.

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. Assim, nas reuniões de acompanhamento, as empresas discutem questões que podem auxiliar a identificar o(s) problema(s):

- O plano foi bem desenvolvido? Onde ocorreu o erro?
- Atacadista distribuidor está praticando uma margem muito alta, dificultando a venda?
- O problema está no preço? Na entrega?
- Alta rotatividade de RCAs do atacadista distribuidor?
- Falta de capacitação dos vendedores? Problema de comunicação com a força de vendas?
- Os investimentos do fornecedor foram suficientes?
- A campanha de vendas desenvolvida pelo atacadista distribuidor foi adequada para a região, categorias, segmento de negócio?
- O alcance da mídia desenvolvida pelo fornecedor foi suficiente para gerar demanda?
- Problema de fornecimento de matéria-prima para produção de determinados produtos? Outras linhas precisam ser priorizadas para redirecionar as metas?
- Reação dos concorrentes? Precisa de mais investimentos?

Um representante do fornecedor comenta:

A gente pega o plano, analisa item a item o que foi feito ou não. Daquilo que foi feito, analisa como está indo. Introduzimos um produto novo, já cadastrou? Está vendendo? Não está, então o que a gente vai fazer para

vender? Por que não está vendendo? Será que não foi divulgado para a equipe de vendas? Será que a equipe de vendas não está entendendo? Será que falta mídia? É um produto que a companhia não vai investir em mídia, mas eu preciso distribuir, vamos para televendas. Desenvolver uma ação para televendas, estabeleço um dia para fazer ação no televendas.

Outro representante do fornecedor mencionou que recebe trimestralmente da empresa um *business guide* de tudo que ela investirá em mídia, o que vai ter de promoção e os *displays* disponíveis para o período. Desta forma, quando o gerente de vendas entra numa reunião de diagnóstico com o Martins, tem uma visão das possibilidades de apoio da empresa fornecedora para as iniciativas que não estão ocorrendo conforme planejado. Por exemplo, disponibilização de *displays* nas lojas varejistas, para aumentar as vendas de determinado produto nas farmácias, o gerente de vendas solicita ao fornecedor 600 *displays* para o Martins e juntos lançam uma campanha promocional: se a farmácia comprar 100 unidades de determinado produto, ganha um *display*.

As áreas de Trade Marketing e Compras do Martins operacionalizam as ações em conjunto com o fornecedor, acompanham e executam o plano de negócios, monitoram as mudanças no mercado que implicam na necessidade de redirecionamento das ações planejadas e acionam o fornecedor para revisá-las. Por exemplo, ao ser verificado que uma categoria ou sub-categoria já cresceu o suficiente em determinada região, a priorização de outra categoria ou sub-categoria é discutida.

Da mesma forma, os gerentes de vendas do fornecedor acompanham diariamente o desempenho das vendas do Martins para as lojas varejistas. Se os gerentes de vendas identificam que, feita uma venda para o Martins, aquela venda não está acontecendo num ritmo ideal e adequado, procuram a área de Trade Marketing ou de Compras do Martins para discutir. Um dos gerentes do fornecedor entrevistado relata como discute com o Martins:

Estou percebendo que as vendas não estão acontecendo no nível devido, eu tenho aqui algumas informações e gostaria de dividir contigo. Eu estou percebendo que no estado x os preços estão abaixo do que a gente previa, qual a tua visão? Eu estou percebendo que a ação que nós desenvolvemos não se mostrou tão efetiva porque o número de clientes positivados foi 100 e não 200.

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. Percebe-se então a necessidade de confiança e comprometimento mútuos (MIN et al., 2005). Para estes autores, a aquisição de confiança entre os parceiros não

é fácil, deve ser adquirida, pois ela vem depois que o parceiro prova sua habilidade para oferecer soluções e demonstrar lealdade. Comprometimento implica na tolerância das deficiências de cada parte e que cada parceiro irá cooperar e não agir de forma oportunista.

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.

Como a equipe de vendas é grande e distribuída em todas as regiões do país, os fornecedores buscam priorizar as regiões que têm representatividade no negócio das empresas ou uma região na qual as empresas precisam desenvolver e que conste no plano de negócios conjunto. Muitas vezes, nestes eventos, o Martins convida alguns clientes varejistas para participar do encontro com os fornecedores.

Antes de participar dos eventos com a força de vendas do Martins, o gerente de vendas do fornecedor visita alguns varejistas da região em que se encontra, juntamente com o gerente regional de vendas do Martins. Nestas visitas, o gerente de vendas do fornecedor:

- verifica o planograma recomendado (mapa da gôndola): se os produtos estão expostos de maneira correta nas gôndolas, espaço disponível para os produtos na gôndola, se tem *display*, se tem ponto extra, se os produtos que estão recebendo investimento em mídia estão disponíveis no ponto de venda, verifica sortimento mínimo para cada tipo de loja (possui um *check list* dos produtos que deveriam estar expostos conforme cada formato de loja);
- analisa o comportamento de preço (barato, caro, aceitável) e os produtos dos concorrentes;
- conversa com o proprietário ou o gerente da loja.

Assim, o gerente de vendas do fornecedor colhe informações nos pontos de vendas que, além de repassá-las para as áreas internas do fornecedor e do Martins, servirão para apoiar as discussões durante os eventos com a força de vendas do Martins. Nestes encontros, o gerente de vendas do fornecedor comunica as campanhas para a região e os incentivos para o cumprimento das metas de vendas, apresenta também os produtos que precisam ser desenvolvidos na região, comenta as observações verificadas nas visitas aos varejistas como,

por exemplo, produtos do fornecedor que não tinham nas lojas e explica que, conforme o tamanho de cada loja, esta deveria ter determinado número de SKUs.

Além disso, o gerente de vendas comunica os itens que estarão em propaganda na televisão nos próximos meses, o que têm no estoque do Martins como *packs* promocionais (exemplos: leve 3, pague 2/ leve 100g pague 90 g), os lançamentos dos produtos e o preço de venda destes, as campanhas e os incentivos de vendas. Por fim, abre um fórum de discussão para os vendedores tirarem suas dúvidas ou colocarem pontos a serem analisados pelo fornecedor. Segundo os entrevistados do fornecedor, as vendas tendem a aumentar até três semanas depois dos eventos em que participaram com os vendedores do Martins.

Alguns gerentes de vendas do fornecedor mantêm contato telefônico mensal com os gerentes de mercado regional e ou com os vendedores do Martins que atendem as contas maiores. Uma outra alternativa para divulgar os produtos dos fornecedores e manter a força de vendas atualizada das iniciativas desenvolvidas pela empresa é a veiculação interna (equipe de vendas) e externa (clientes) de revistas onde são publicadas informações como os SKUs que a sub-categoria ou marca tem, qual a meta de crescimento de mercado para o Martins, qual o *layout* adequado na gôndola de supermercado, qual a estratégia de preço, os códigos dos produtos, os lançamentos de novos produtos.

Portanto, este tópico discutiu como as empresas executam as ações acordadas no plano de negócios, acompanham os indicadores de desempenho e como redirecionam as ações do plano quando estão divergentes do planejado. Durante todo o processo de gestão da demanda, desde o desenvolvimento do plano de negócios conjunto até a execução e acompanhamento, surgem desafios que podem impactar os resultados esperados pelas empresas. Estes desafios da gestão da demanda serão discutidos a seguir.

#### **4.2.4 Desafios da gestão da demanda**

O objetivo deste tópico é compreender que dificuldades podem ser identificadas no processo de gestão da demanda entre os dois elos da cadeia de suprimentos em análise. Assim, durante a análise dos dados, foram identificadas as seguintes dificuldades do processo de gestão da demanda:

- compras concentradas na última semana do mês e de oportunidade;
- dificuldade dos fornecedores de cumprir a programação de entrega de mercadorias na empresa Martins;
- dificuldade de gerenciar uma grande quantidade de iniciativas e categorias;



- dificuldade de comunicação com a força de vendas e desenvolvimento do ponto de venda;
  - diferentes níveis de amadurecimento para uma cultura de planejamento conjunto.
- Cada um destes desafios será discutido nos próximos itens.

- Compras concentradas na última semana do mês e de oportunidade

Em muitas situações quando o estoque no Martins está elevado, ou seja, as vendas não ocorreram na velocidade planejada, gerando inventário, as negociações com os fornecedores ocorrem uma ou duas vezes por mês. O aumento dos estoques na empresa Martins pode acontecer por diversas razões, entre elas:

- falhas nas previsões de vendas desenvolvidas entre Martins e fornecedores, alguns autores (CHRISTOPHER; TOWILL, 2000; LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997) confirmam que o aumento de estoques se dá por este motivo;
- flutuações de preços devidos aos descontos, promoções ou condições especiais de pagamento que o Martins fornece às lojas varejistas resultando em compras que não refletem as necessidades imediatas do cliente, Lee, Padmanabhan e Whang (1997) e Mangini, Moori e Perera (2007) também defendem que este é um dos motivos do aumento de estoques;
- o preço praticado no ponto de venda está elevado, neste caso, a margem de lucro do atacadista distribuidor pode estar elevada ou o preço de compra do Martins está mais caro que o dos concorrentes, dificultando as vendas;
- campanhas de vendas, ações promocionais e ou lançamentos de produtos não foram bem divulgados aos vendedores ou não geraram incentivos que motivassem as vendas;
- campanhas de vendas e ou ações promocionais não geraram resultados, pois não foram adequadas para a região, categorias e ou segmento de negócios;
- alta rotatividade de RCAs do atacadista distribuidor, isto gera aumento da curva de aprendizado e dificulta a implantação de ações que visam desenvolver o ponto de vendas (verificar sortimento adequado e se os produtos estão bem expostos nas gôndolas, acompanhar os preços de venda dos produtos, evitar rupturas, desenvolver ações promocionais com os varejistas);
- falta de capacitação, em termos de treinamento, da força de vendas em determinadas categorias;

- os investimentos foram insuficientes para impulsionar as vendas de determinadas categorias em certas regiões e ou segmento de negócios;
- problema de fornecimento de matéria-prima para a produção dos produtos, gerando a ruptura do produto no atacadista distribuidor e ou ponto de venda, Lee, Padmanabhan e Whang (1997) confirmam o aumento de estoques devido a este motivo;
- ações desenvolvidas pelos concorrentes para as lojas varejistas: campanhas de vendas, ações promocionais, redução de preço.

Para o Martins, o processo de compras concentradas na última semana do mês gera problemas no agendamento de recebimento de mercadorias. Para o fornecedor, além de ter que estocar as mercadorias por um período maior, ele ainda tem que disponibilizar veículos extras para distribuir para o Martins o grande volume solicitado de uma única vez.

Quando as concentrações de compras no final do mês se tornam frequentes, a área de Suprimentos do fornecedor se prepara para este pico de vendas com o aumento do volume de estoque e da produção pela fábrica. Esta situação é desfavorável tendo-se em vista que representa capital de giro parado, impacta o espaço disponível para armazenamento e faz com que o pessoal da fábrica trabalhe muito num determinado período e fique ocioso em outros.

Assim, se os pedidos do Martins concentram-se no final do mês, existe uma probabilidade alta do fornecedor não conseguir atendê-los integralmente e de haver atrasos de entrega tendo-se em vista a necessidade de disponibilizar um número maior de veículos e entregar nos centros de distribuição do Martins. Esta situação pode causar rupturas de produtos. Um representante da empresa Martins menciona que, dentre as nove empresas fornecedoras pesquisadas, algumas chegam a um nível de ruptura de 10% a 20%.

Além das compras concentradas no final do mês, existem também as compras de oportunidade que são situações em que o fornecedor oferece uma condição comercial atrativa para a compra de um volume maior de produtos. O volume de compras pode representar de 100 a 200 carretas de mercadorias para serem retiradas em dois ou três dias. Desta forma, o Martins fará pedidos maiores, com condições de retiradas imediatas e, não de acordo com a demanda.

A decisão desta compra está relacionada a uma análise do preço que o Martins está comprando, do volume médio de vendas do Martins na categoria, do preço médio de venda, se há saldo em caixa, do espaço para armazenamento das mercadorias e, em casos de operações de frete FOB (em que o Martins se compromete em recolher as mercadorias nas dependências do fornecedor), se há veículos disponíveis (próprios ou terceiros).

Geralmente estas compras de oportunidades estão relacionadas à necessidade do fornecedor de atingir uma meta de vendas. Muitas vezes as compras concentradas na última semana do mês geram um estoque excessivo para o próximo mês, fazendo com que o Martins não cumpra o plano acordado de compras no mês seguinte. Porém, as metas de vendas dos fornecedores continuam e, para atingi-las, estes acabam oferecendo condições comerciais atraentes para o Martins. Outro motivo das compras de oportunidade é quando o fornecedor está fechando o seu ano fiscal e precisa atingir a meta de vendas. Este processo se torna um ciclo vicioso, porque o Martins, sabendo que o fornecedor precisa atingir a meta dele, muitas vezes fica segurando o pedido até o fornecedor ceder. Um representante do Martins menciona:

Existe o interesse do fornecedor quando tem uma negociação concentrada dentro do mês. E esta negociação, de repente sai dia 28 do mês. É problema lá porque o cara da produção tem que se virar para produzir e carregar veículos. E é problema para a gente, para internalizar isto dentro da nossa capacidade de recebimento e dentro dos nossos espaços de armazenagem.

Verifica-se neste relato que as empresas assumem os custos de transação, porém ainda terão que desenvolver ações em conjunto para diminuir o nível de inventário gerado com as compras de oportunidade. Estas ações necessitarão de investimentos financeiros e não financeiros das empresas para estimular as vendas nas lojas varejistas. O aumento das vendas acarretará em mais movimentações nos armazéns do Martins e maior distribuição dos produtos, podendo ocasionar atrasos nas entregas. Um representante da empresa Martins relata:

E aí quando você coloca as verbas para poder desovar os produtos, você acaba gerando um pico de demanda no varejo. Este pico de demanda desbalanceia nosso processo produtivo: faturamento, separação de mercadorias, expedição e entrega. Fazendo com que não tenhamos previsibilidade de demanda. Você tem que ter capacidade produtiva para atender estes picos, e aí se você adéqua a capacidade ao pico, você tem ociosidade quando você não tem estes picos, elevando os custos.

Quando as compras de oportunidade ocorrem, o Martins e o fornecedor precisam desenvolver campanhas para vender os produtos, gerando picos de demanda. No sistema de informação para a gestão de estoques do Martins, quando ocorre um pico de demanda, o sistema gera uma exceção histórica e os analistas de suprimentos precisam justificar estes picos para não influenciar as análises futuras efetuadas pelo sistema de informação.

A área de Vendas do Martins é impactada pelas compras de oportunidade porque precisa desenvolver, em conjunto com outras áreas da empresa e com os fornecedores, um plano de ação para vender os produtos estocados em excesso, estabelecer novas metas de

vendas e comunicar a força de vendas. E a área de Compras precisa rever o planejamento desenvolvido em conjunto com o fornecedor para redefinir as metas mensais.

Segundo os entrevistados do Martins, estas compras de oportunidade são inerentes ao negócio, porém geram impactos nas áreas de Logística, de Vendas e no plano de negócios desenvolvido em conjunto. Um representante do Martins menciona:

Sempre que existir negociações concentradas, existirão dificuldades. Isto é inevitável, não tem como você mobilizar uma estrutura para negociação concentrada. Por exemplo, eu vou manter sempre um armazém locado para negociação concentrada, eu vou sempre manter mais máquinas e mais pessoas para negociações concentradas. Sempre que existir, as dificuldades existirão. [...] é um risco que está sendo assumido comercialmente.

O sistema de informação da empresa Martins gera os pedidos de compras, a área de Compras analisa os pedidos e, para a efetivação da ordem de fornecimento, o sistema tem que gerar uma agenda de recebimento no armazém, com data e horário para que o fornecedor possa entregar. Neste sentido, no momento do pedido, a área de Compras do Martins terá problema de agendamento de pedidos que excedam a necessidade da empresa durante um período. Por exemplo, o sistema de informação interno da empresa Martins está parametrizado da seguinte maneira: um volume de produtos que corresponde a uma compra de R\$ 1 milhão de reais de determinados produtos irá abastecer a empresa durante quatro semanas. Se o comprador gerar um pedido no valor de R\$ 2 milhões, o sistema processa que o abastecimento será para 8 semanas, podendo receber metade do volume imediatamente e a outra metade 15 dias depois. Porém, para o fornecedor atingir a meta pretendida, precisa faturar e entregar os produtos imediatamente.

Então, se o Martins não tiver espaço para armazenamento dos produtos e/ou as empresas não tiverem frota de veículos disponível para a entrega das mercadorias, as duas empresas buscarão alternativas como locação de armazém, contratação de distribuidores, contratação de um turno extra para recebimento das mercadorias, assumindo os riscos e os custos da negociação.

Assim, como as compras de oportunidade geralmente envolvem grandes volumes e necessitam de uma programação de recebimento por parte do Martins, a área de Compras precisa envolver a área de Suprimentos na decisão. O gerente de suprimentos do Martins comenta:

Nós somos informados com uma certa antecedência que a coisa está tensa, mas pode acontecer e se acontecer ela vai ser deste tamanho. Então nós somos informados com uma certa antecedência para nos prepararmos e vermos alternativas que minimizem, que gerem impacto menores. [...] Para se

fechar esta negociação, para se dar este pedido, passa obrigatoriamente por ter uma agenda de recebimento. Se não este pedido não sai do Martins. Se eu não liberar uma agenda de recebimento para este pedido, porque como é um volume muito grande, o processo normal que seria fechar este pedido e ele compor esta agenda, ele não vai achar espaço.

Quando a área de Suprimentos do Martins é acionada para liberar a agenda de recebimento, ela já foi comunicada da possível negociação. A área de Suprimentos entra em contato com a Logística do fornecedor para propor as retiradas e entregas. Quando não entram num acordo, os representantes comerciais das duas empresas são envolvidos (gerente de compras Martins e gerente de vendas do fornecedor). Verifica-se que, geralmente, as equipes de Logística das empresas são envolvidas e se interagem somente quando os problemas estão ocorrendo.

Constata-se que as compras de oportunidade são mais raras com os fornecedores que desenvolvem as atividades de gestão da demanda com o atacadista distribuidor e conseguem seguir todo o processo já discutido nos tópicos anteriores, pois os entrevistados percebem que podem colocar todo o plano de negócios estabelecido em risco com negociações que não estão contempladas no plano. Importante destacar que o fato de ser um fornecedor TSS não isenta o comportamento oportunista entre os parceiros, mas os entrevistados reconhecem como consequências das compras de oportunidade:

- necessidade de esforços de vendas adicionais das empresas, o que resultará em mais investimentos do fornecedor para diminuir os estoques do atacadista distribuidor;
- preocupação em diminuir os estoques do Martins ao invés de desenvolver as categorias ou sub-categorias em alguma região geográfica ou segmento de negócios;
- dificuldades logísticas das empresas: ter que contratar veículos para entrega dos produtos, dificuldade do Martins em encaixar as entregas na sua programação de recebimento das mercadorias, ter espaço para armazenamento;
- necessidade de revisar o plano de negócios reajustando-o.

Um entrevistado da empresa fornecedora, que está iniciando a gestão da demanda em conjunto com o Martins, reconhece que, com este processo, pode diminuir as compras de oportunidade:

Se eu puder deixar de fazer uma venda de oportunidade para o Martins e começar a desenvolver com ele um programa todo estruturado, mensal, com prazo determinado, com desenvolvimento de uma determinada região, determinado canal, determinada marca, eu prefiro fazer isso que a compra de oportunidade. Esse tipo de desenvolvimento de trabalho com o Martins minimiza a necessidade de ter uma compra de oportunidade.

Outro entrevistado, também representante de uma empresa fornecedora que está iniciando o processo de gestão da demanda, ao ser questionado sobre o motivo pelo qual as compras concentradas na última semana do mês ou compras de oportunidade acontecem, respondeu: “Boa pergunta. Ninguém está olhando o detalhe e a gente não sentou junto para melhorar estas negociações. Esta é a evolução que a gente está buscando”. Constata-se que o entrevistado reconhece o problema, mas não consegue identificar suas causas porque falta o alinhamento entre as equipes interfuncionais das duas empresas e o acompanhamento dos indicadores de desempenho. Este fornecedor não possui uma equipe estruturada para atender o Martins, mas já identificou a necessidade e está contratando pessoas, como também reestruturando sua equipe de Trade Marketing.

Alguns autores (BALJKO, 1999; CROXTON et al., 2008; LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997; MANGINI; MOORI; PERERA, 2007; PAIK; BAGCHI, 2007) defendem que um fluxo de informação transparente na gestão da cadeia de suprimentos pode ser a chave para reduzir as distorções da demanda. Porém, verifica-se que mesmo diante de um alto nível de transparência de informações, abertura e confiança entre os agentes, compartilhamento de visão, objetivos e suporte operacional nos indicadores de desempenho, ainda existe a amplificação da demanda, ocasionando o efeito chicote (BAILEY; FRANCIS, 2008).

As consequências da distorção da demanda para o atacadista distribuidor e para o fornecedor causadas pelas compras concentradas na última semana do mês e ou compras de oportunidade são confirmadas por Chen et al. (2003), Fiorioli e Fogliatto (2009), Lee, Padmanabhan e Whang (1997), Stank; Daughery e Autry (1999), Taylor (2000): baixos níveis de serviços devidos a atrasos de entrega; vendas perdidas em função das rupturas de estoques; aumento de estoques; aumento do número de reprogramações de produção, por parte do fornecedor, para cobrir emergências; gestão ineficiente de recursos locais como pessoal, equipamentos e capital, pois grandes volumes requerem uma reprogramação de recebimento das mercadorias nos armazéns do Martins e redirecionamento do plano de negócios pelas equipes interfuncionais das empresas.

As consequências sistêmicas do efeito chicote, citadas por Chen et al. (2003), Fiorioli e Fogliatto (2009), Lee, Padmanabhan e Whang (1997), geram para as empresas pesquisadas elevação dos custos relacionados ao excesso de estoques, queda do retorno sobre o capital investido, queda da produtividade dos funcionários que atuam nos processos produtivos e processo decisório reativo causando ruptura de planejamento.

Para evitar que este processo ocorra ou para amenizar seus impactos, o Martins e os fornecedores pesquisados estão tomando algumas medidas: 1) acompanhamento constante por

parte das empresas do plano de negócios e tomada de ações preventivas; 2) fornecimento de incentivos ao atacadista distribuidor e à força de vendas para que as compras do mês sejam distribuídas semanalmente; 3) não oferecimento de descontos e condições especiais de pagamento ao Martins; 4) discussão de alternativas de fretes para que o atacadista distribuidor recolha as mercadorias no fornecedor; 5) envolvimento constante e alinhamento das áreas de Logística das duas empresas.

A primeira medida se refere à necessidade das empresas pesquisadas de acompanhar e monitorar constantemente os indicadores de desempenho e agir de forma preventiva e não reativa. É necessário criar mecanismos de controle e *feedback* das situações que causam as distorções da demanda e medir a efetividade dos processos de gestão da demanda nas empresas (BAILEY; FRANCIS, 2008).

Percebe-se que os fornecedores que possuem uma estrutura mais organizada para atender o Martins, com uma equipe de Vendas e de Trade Marketing, com envolvimento da Logística, conseguem acompanhar melhor os resultados e discuti-los com o atacadista distribuidor. Assim, se as vendas às lojas varejistas não estão ocorrendo conforme planejado, antes que isto gere um aumento de inventário no Martins e, por consequência, a não emissão de pedidos para o fornecedor, a causa do problema é detectada e ações são direcionadas para resolvê-la. Por exemplo, campanhas de vendas ou ações promocionais podem ser desenvolvidas para vender os produtos que não estão com desempenho de vendas esperado. Um dos incentivos é aumentar a comissão da força de vendas, até uma data específica, para a venda de determinados produtos ou ações promocionais no televentas.

Um dos fornecedores pesquisados relatou uma experiência em que o inventário num centro de distribuição do Martins no Nordeste estava alto, então lançou uma campanha de vendas por meio do televentas do atacadista distribuidor. Os atendentes que vendessem um valor igual ou superior a R\$ 400,00 de uma linha específica de produtos do fornecedor para determinadas lojas varejistas de uma região, ganhariam brindes. O representante do fornecedor revela que a campanha gerou bastante resultado e isto diminuiu o risco do atacadista distribuidor de não efetivar o pedido de compras da empresa. Porém, ele ressalta que este tipo de ação não soluciona a causa do problema: “precisa ser investigado o que gerou a queda de vendas, porque o problema pode estar no preço, numa ação dos concorrentes, na falta de iniciativa da força de vendas ou falta de treinamento dos vendedores”.

O acompanhamento constante do plano e o alinhamento com o Martins permitem aos gerentes de vendas dos fornecedores comunicarem e justificarem a suas áreas internas todas

as ações do plano redirecionadas, para que as áreas possam alterar suas previsões. Um gerente de vendas do fornecedor explica:

Todo mês eu passo para a minha regional aquilo que eu vou vender dentro do mês. No dia 18 ou 20, mais ou menos, eu sinalizo para a companhia se eu irei conseguir atingir aquele objetivo ou não. Ou se eu vou superar aquele objetivo também. Eu vou rever o plano com o cliente. Porque de repente eu tenho uma oportunidade ou o Martins criou algumas ferramentas em que ao invés de 1.000 ele vai comprar 1.500. Até o dia 20 eu tenho que sinalizar isto para a companhia.

A segunda medida está relacionada ao fornecimento de descontos financeiros para determinados volumes de mercadorias solicitados e embarcados até certa data para minimizar os impactos das compras na última semana do mês. Segundo Lee, Padmanabhan e Whang (1997) janelas maiores entre um pedido e outro de ressuprimento contribuem para o efeito da amplificação da demanda. Os entrevistados das empresas fornecedoras mencionaram que o ideal era que as compras ocorressem semanalmente e fossem em torno de 25% em relação ao valor total da compra mensal. Um representante do fornecedor comenta: “a empresa tem a ferramenta para tirar esta concentração do final do mês. Nós chamamos de *pacing* que é um percentual que a gente gera sobre as compras, mas que o cliente só ganha se ele embarcar determinado volume até determinada data”. Além disso, os fornecedores também oferecem incentivos aos vendedores, fornecendo comissões diferenciadas para vendas que ocorrerem até determinadas datas do mês. Outro representante do fornecedor revela:

A gente não quer ter mais este tipo de coisa porque no passado (2009) a (empresa) andou numa ciranda negativa que era viver nas mãos de alguns especuladores. A gente não quer mais viver de negociação do último dia. Tanto que hoje a gente já começa a dar alguns benefícios para alguns clientes para eles comprarem, faturarem até o meio do mês, porque aí eu não sobrecarrego a minha logística deixando todos os pedidos para o último dia do mês.

Desta forma, constata-se que as empresas fornecedoras exercem o poder de recompensa, pois investem recursos financeiros para estimular o atacadista distribuidor a efetuar suas compras de forma periódica, como também influenciam a força de vendas a efetivarem as vendas. Esta base de poder é descrita por French Jr. e Raven (1959).

A terceira medida se refere a evitar oferecer descontos atrativos e condições especiais de pagamento que incentivem as compras em grandes quantidades pelo atacadista distribuidor. Lee, Padmanabhan e Whang (1997) confirmam que as flutuações de preços e as condições especiais de pagamento oferecidas pelo fornecedor resultam em compras que não refletem as necessidades imediatas do cliente. Um representante do fornecedor reforça a



diretriz atual da empresa em não oferecer condições comerciais atrativas ao Martins quando menciona:

Nos últimos dois anos, a gente definiu uma política e não abriu mão disto. Por acreditar que no final do mês vai vir coisa melhor, o cliente segura o pedido semanal. Só que isto causa ruptura, um monte de problema. A (*empresa*) tem uma política única desde o começo do mês até o final. Com isto nós conseguimos fazer o cliente acreditar que a nossa política não vai mudar, passando a comprar mais durante o mês.

A quarta medida citada pelos entrevistados se refere à tentativa de amenizar os impactos do fornecedor por meio de operações de frete FOB nas quais o Martins ficaria responsável pelo recolhimento da mercadoria no fornecedor. Porém, esta ação somente transfere o problema para a outra empresa, pois o Martins terá que arcar com as despesas do frete, disponibilizar veículos para a retirada dos produtos e muitas vezes o período de retirada não coincide com os veículos de rotas de retorno, tendo que enviar veículos específicos para buscar as mercadorias. Além disso, essa ação não resolveria a questão de aumento de estoque por parte do atacadista distribuidor.

Por fim, em relação à quinta medida, percebe-se que quando o Martins e o fornecedor aproximam suas equipes de Logística, as empresas ficam mais alinhadas e buscam soluções em conjunto para solucionar os problemas. Essa aproximação e discussão constante em relação às operações das empresas estão relacionadas à redução de alguns problemas logísticos como: níveis de inventário, níveis de ruptura, dificuldade de cumprimento da programação de entrega de mercadorias no armazém do Martins, compras concentradas na última semana do mês e compras de oportunidade. Um representante do fornecedor relata a sua insatisfação com a falta de discussão em conjunto de uma ação tomada pelo Martins:

Alguns indicadores não são desenvolvidos em conjunto. Por exemplo, no ano passado (2010) o Martins reduziu a cobertura de estoque para 25 dias. É um negócio complexo, eles têm 16.000 SKUs, menos gente para ficar auditando o que está acontecendo, então quanto menor for sua cobertura em dias de estoque, você tem maior risco de ter rupturas. Estes números não são tomados em conjunto. Os objetivos de inventário são arbitrários: 'tem que ser 25 dias'. Este número vem *top down*.

Verifica-se no relato que o atacadista distribuidor exerce um poder legítimo, conforme descrito por French Jr. e Raven (1959), pois estabelece normas que devem ser acatadas pelo fornecedor. Nesta situação, trata-se de uma subsidiária de uma grande empresa multinacional, mas que tem o seu negócio altamente dependente do canal indireto. Mesmo diante desta situação em que o fornecedor é altamente dependente do atacadista distribuidor, a cooperação

a longo prazo é importante para o Martins, confirmando Ganesan (1993) e Kumar, Scheer e Steenkamp (1995), e este tipo de comportamento arbitrário pode estar relacionado à falta de interação das equipes interfuncionais das empresas.

Um representante do Martins, ao ser questionado sobre estas decisões do atacadista distribuidor que não foram discutidas com o fornecedor e estão impactando a operação, menciona: “Se ele (*fornecedor*) trazer as questões de alinhamento e planejamento para a minha área de Suprimentos, vai ter o bom senso de fazer em conjunto”. Percebe-se então, a necessidade de interação das equipes de Logística das empresas para acordar e alinhar os indicadores de desempenho:

- nível de estoque e valor de estoque médio;
- nível de ruptura;
- agendamento de mercadorias para entrega no armazém do Martins;
- prazo médio que o fornecedor entrega as mercadorias no prazo acordado;
- volume entregue em relação ao volume solicitado; e
- quais projetos poderiam ser desenvolvidos para redução de custos na cadeia de suprimentos.

Van Hoek e Mitchell (2006) enfatizam a necessidade de alinhamento entre Logística e Vendas. Gimenez (2006) ressalta a importância do envolvimento de Logística com outras áreas funcionais para compartilhar ideias, informações e recursos, como também para o planejamento em conjunto para antecipar e resolver problemas operacionais, estabelecer objetivos e identificar oportunidades de redução de custos. Esta autora também destaca que a integração da Logística com fornecedores e clientes permite o compartilhamento de informações (sobre vendas, previsões de vendas e estoques), planejamento conjunto e desenvolvimento dos processos logísticos.

Portanto, a aproximação das equipes de Logística das empresas pesquisadas pode reduzir os problemas logísticos identificados. Baljko (1999) e Croxton et al. (2008) recomendam o trabalho conjunto inter e intraempresas para determinar as possíveis causas do efeito da variabilidade da demanda. Assim, à medida que a gestão da demanda se articula de forma interfuncional, a existência de sincronismo com outros processos e funções é fator determinante para alcançar os resultados esperados (CROXTON et al., 2008; VAN HOEK; MITCHELL, 2006).

- Dificuldade dos fornecedores de cumprir a programação de entrega de mercadorias na empresa Martins

Conforme já mencionado, ao solicitar um pedido ao fornecedor, o sistema de informação do Martins gera uma data e horário para que o fornecedor entregue as mercadorias no seu armazém. Porém, alguns fornecedores atrasam a entrega dos produtos, perdendo o prazo estabelecido. Então a área de Suprimentos do Martins tem que reagendar a entrega, porém, na maioria dos casos, a empresa não tem mais janelas de agendamento para os próximos dias, ou até semanas. Isto pode gerar um impacto significativo porque o Martins pode estar precisando do produto a ser entregue, gerando rupturas no estoque.

A dificuldade de cumprir a programação de entrega de mercadorias na empresa Martins pode ocorrer por diversos motivos: atraso do fornecedor em embarcar a mercadoria, condições climáticas, condições precárias das estradas, erros na emissão de notas fiscais e até mesmo por excesso de recebimentos de mercadorias no armazém por parte do Martins.

Um dos fornecedores menciona que há uma multa de R\$ 3.000,00 por carreta a ser paga ao Martins caso não cumpra a agenda de recebimento. Além disso, faz-se necessário aguardar um novo agendamento para a entrega que pode demorar até 10 dias e a empresa fornecedora tem que arcar com as diárias da transportadora cujo valor pode ser de R\$ 500,00 por dia. Em alguns casos, o fornecedor consegue diminuir o tempo de espera contatando a equipe de Logística do Martins:

A gente liga e fala: meu produto aqui está acabando, nós vamos perder vendas, o que você pode fazer? Então ele dá um jeito de encaixar rapidinho lá, aí consegue, aí é uma coisa que o relacionamento ajuda muito. [...] Isso aí é mais um problema da indústria. No Brasil transporte é muito complicado. [...] Melhorou muito depois que eu comecei a atender o Martins, quando eu peguei aqui (*há um ano e meio*) estava com 32% de devolução. Hoje deve estar em 5%.

Este mesmo fornecedor relata que, em caso de atrasos, a transportadora comunicava inicialmente o *call center* do fornecedor, para depois de registrada a ocorrência, o *call center* comunicar a equipe comercial que atende o Martins. Este processo geralmente era demorado e a equipe comercial era comunicada após a chegada da transportadora no armazém do Martins. Então decidiram inverter o processo: a transportadora liga primeiro para a equipe comercial que atende o Martins para depois registrar a ocorrência no *call center* da empresa. Assim, a equipe comercial consegue entrar em contato com a Logística do Martins e verificar a possibilidade de descarregar o caminhão em outro horário ou agendar uma nova data e horário com a transportadora para evitar uma viagem desnecessária.

Outro fornecedor também se refere à multa como penalidade pelo atraso, mas ressalta a flexibilidade proporcionada pelo bom relacionamento com o Martins:

Por exemplo, eu tenho uma entrega cujo produto está em falta, o Martins vê que tem 50 entregas num dia e me fala: fica de *stand by* aqui, se outro faltar você vem cá que nós recebemos. Quando não dá, não dá. Mas quando é possível ele consegue sim e ajuda bastante.

Foram relatados alguns casos em que o fornecedor chegou no dia e horário agendados, mas o Martins não conseguiu descarregar a mercadoria devido ao excesso de trabalho. Para o Martins, muitas vezes a solução imediata é a contratação de mão de obra adicional para o recebimento das mercadorias e buscar uma elasticidade no armazém para acondicionar os produtos, gerando custos adicionais. Percebe-se que quando o fornecedor atrasa a entrega das mercadorias, o Martins cobra uma penalidade, mas, por outro lado, não assume os eventuais prejuízos causados ao fornecedor por atrasos decorrentes de suas falhas internas. Um fornecedor comenta:

Se eu tinha agenda para apresentar as notas às 8 h, eu cheguei depois, ele vai me reagendar para outro dia cobrando uma tabela especial que é um custo altíssimo para a descarga desta mercadoria. Porém, se eu cheguei no dia e horário certos e o Martins está com um fluxo de recebimento muito grande, ele me joga para o dia seguinte. Eu tenho o custo da diária desse caminhão que está lá parado porque a transportadora me cobra por isso, e o Martins não me repõe isto. Se eu sou obrigado a pagar para ele um valor por ter chegado na hora errada, ele também deveria ser obrigado a pagar o custo do caminhão parado por ele não receber quando eu chego na hora certa.

Assim, constata-se neste relato que o Martins exerce um poder coercitivo ao punir o fornecedor que atrasa a entrega das mercadorias no centro de distribuição da empresa e um poder legítimo ao transferir os custos de suas falhas internas ao fornecedor, estas bases de poder foram descritas por French Jr. e Raven (1959). Neste caso, a empresa fornecedora não é altamente dependente do atacadista distribuidor, porém percebe-se que o comportamento do Martins pode estar relacionado às baixas margens de lucro dos produtos deste fornecedor.

Por fim, verifica-se que alguns fornecedores precisam adequar a data de expedição de seus produtos conforme a data agendada para a entrega das mercadorias ao Martins. Isto pode ser percebido no seguinte relato de um fornecedor:

Tem produto que eu tenho que faturar e embarcar no máximo em dois dias. Tanto que se a minha agenda de entrega para o Martins é para daqui a uma semana, eu não posso faturar hoje, tem que esperar dar dois dias antes para depois entregar. O problema é que às vezes a agenda do Martins vira o mês e o negócio que eu fiz com ele e que era para este mês não entra no número do mês anterior, aí atrapalha o meu fechamento.

Alguns autores (CROXTON et al., 2008; VIEIRA; YOSHIKAZI; HO, 2009) defendem que as empresas devem ter flexibilidade para a construção de uma base de relacionamento sustentável entre os parceiros. Constatou-se flexibilidade das empresas pesquisadas em solucionar esta dificuldade de cumprir a programação de entrega de mercadorias, pois o atacadista distribuidor pode ter que reagendar a entrega, aumentar sua capacidade de operação para conseguir cumprir os agendamentos do dia ou descarregar os veículos do fornecedor que atrasou. Da mesma forma, o fornecedor busca uma melhor comunicação com a transportadora e adequada a data de expedição de seus produtos conforme a data agendada para a entrega das mercadorias ao Martins.

Devido ao atraso, muitas vezes as empresas fornecedoras devem pagar multas ao Martins, respeitando as normas do atacadista distribuidor. Porém, o respeito no relacionamento, gerado pela confiança emocional, conforme ressaltado por Ha, Park e Cho (2011), desenvolvida entre os parceiros, pode ser afetado porque o Martins não assume os custos adicionais do fornecedor por falhas internas da empresa.

- Dificuldade de gerenciar uma grande quantidade de iniciativas e categorias

Como a empresa Martins desenvolve plano de negócios com vários fornecedores, que apresenta iniciativas, prestação de contas e objetivos diferentes, os representantes do Martins necessitam gerenciar o plano de negócios e ainda atender os representantes dos fornecedores em suas necessidades. O nível de detalhes de cada iniciativa é muito grande. Os representantes do fornecedor enxergam nos profissionais da empresa Martins o plano que foi desenvolvido em conjunto, ou seja, uma série de ações/iniciativas que foram ou que serão implantadas.

Os representantes do fornecedor, instalados ou não no Martins, estão em constante contato com as áreas internas da empresa e abordam os funcionários como se estes somente tivessem iniciativas, ações, metas com aquele fornecedor. Além disso, mesmo que os funcionários do Martins tivessem somente aquele fornecedor para atender, são tantas informações que eles precisam se inteirar e atualizar para discutir melhor com o fornecedor. Porém, na maioria das vezes, o fornecedor não compreende isto. Por isso, os representantes do Martins consideram difícil gerenciar todas as iniciativas desenvolvidas com diversos fornecedores. Um dos entrevistados da empresa Martins menciona:

A equipe, seja ela os diretores, ou os gerentes médios, ou os analistas, é uma equipe que vive constantemente estressada. O estresse no sentido de estar sempre pressionado ao máximo. Esta é a grande dificuldade.

O estresse mencionado pelo entrevistado tem relação com a grande quantidade de itens para gerenciar, pois o Martins trabalha com muitos SKUs e cada gerente de compras pode ser responsável por até 3.000 itens. O Martins teve uma redução do quadro efetivo de funcionários, concentrando a quantidade de fornecedores para cada comprador. Conseqüentemente, houve um aumento da quantidade de itens para gerenciar, redução do tempo para se ater aos detalhes e dificuldades para monitorar constantemente o plano de negócios. Esta dificuldade se agrava mais ainda quando o fornecedor não possui uma equipe estruturada com representantes de Vendas, Trade Marketing e Logística para atender o Martins, perdendo as duas empresas oportunidades de monitorar os resultados.

Portanto, o atacadista distribuidor compartilha informações, alinha o direcionamento estratégico com o fornecedor, elabora um plano de negócios conjunto, permite o acesso dos fornecedores às instalações da empresa, cobra dos fornecedores o monitoramento do plano de negócios, mas tem dificuldade de atender os fornecedores e solucionar em conjunto os problemas que surgem. Percebe-se que isto ocorre principalmente por uma deficiência estrutural da empresa, pois faltam profissionais para melhor acompanhar e monitorar as atividades de gestão da demanda desenvolvidas com os fornecedores TSS.

- Dificuldade de comunicação com a força de vendas e desenvolvimento do ponto de venda

A grande quantidade de pessoas envolvidas e itens trabalhados dificultam o processo de comunicação com a equipe de vendas. Para amenizar esta dificuldade, a empresa Martins possui revistas de veiculação interna que são enviadas para cada região e distribuídas à força de vendas, além das comunicações *online* (portal força de vendas, envio de ofertas por meio do correio eletrônico). As empresas também investem constantemente em treinamentos e eventos regionais para a equipe de vendas com participação das empresas fornecedoras para divulgar lançamentos de produtos, treinar a equipe de vendas, tirar dúvidas, informar sobre campanhas e incentivos de vendas.

As questões mais discutidas nos fóruns entre fornecedor e vendedores são:

- equipe de vendas não consegue vender o produto porque o preço está elevado em relação ao produto concorrente, neste caso, o gerente de vendas do fornecedor explica

a estratégia de posicionamento do produto, as divulgações na mídia e a força da marca;

- falta de conhecimento de determinada campanha de vendas ou da promoção lançada;
- determinado produto e ou *pack* promocional não estão sendo visualizados nos equipamentos (*pockets*) dos vendedores. Geralmente isto acontece porque estes itens não foram ativados pelo Martins para a força de vendas;
- os preços de alguns produtos não estão corretos nos equipamentos dos vendedores;
- necessidade de promotores nas lojas, o gerente de vendas explica as condições do fornecedor para disponibilizar promotores (exemplo: mínimo de faturamento de produtos do fornecedor).

Quando o gerente de vendas do fornecedor retorna do evento, discute com seus superiores e com o Martins as questões levantadas pelos vendedores: determinados itens promocionais não estão aparecendo nos equipamentos dos vendedores, ou estão com preços errados; eles não estão sabendo do incentivo ou promoção ou novo produto lançado. Mesmo participando dos eventos para a força de vendas e buscando treinar os vendedores, alguns fornecedores comentaram que a rotatividade dos RCAs é muito alta, comprometendo os esforços desenvolvidos.

Percebe-se que o fornecedor pode realizar um bom trabalho com o Martins, mas se a equipe de vendas não for comunicada das campanhas e iniciativas desenvolvidas em conjunto, as duas empresas não serão bem sucedidas. Além da comunicação, outra dificuldade mencionada foi o desenvolvimento do ponto de venda, implantando as iniciativas desenvolvidas em conjunto nas lojas varejistas, pois a mentalidade dos RCAs ainda é muito transacional. Um dos entrevistados do fornecedor menciona:

A equipe de vendas do Martins ainda fala de preço, preço e preço. Então a gente vem com um plano diferente, tentando migrar para algo fugindo do preço, e a equipe de vendas ainda está muito na cultura antiga. Aqui especificamente, a gente disponibiliza os materiais de visibilidade: *display*, financia taxa de gôndola, material de loja. É muito difícil a implantação, a equipe de vendas ainda está muito na oportunidade de vendas: 'o preço está baixo é isto que irei vender'.

Este comportamento transacional que o entrevistado mencionou em relação à equipe de vendas se reflete principalmente nos RCAs que são representantes autônomos e não possuem o compromisso de cumprir horários, visitar clientes conforme exigência do Martins ou participar de treinamentos. Neste sentido, o atacadista distribuidor precisava de uma força

de vendas que pudesse ter maior autonomia de cobrança de metas de vendas e oferecer capacitação, como também uma equipe que desenvolvesse o ponto de vendas.

A cultura colaborativa requer uma mudança nas práticas de negócios padrões (STANK; KELLER; DAUGHERTY, 2001), então o Martins segmentou seus clientes, investiu na contratação de quase 1.000 vendedores próprios para atender os ‘clientes preferenciais’ da empresa, simplificou a proposta comercial (preço, condições de pagamento e promoções ativas), investiu na expansão de televendas com a contratação de outros 1.000 funcionários para atender os ‘clientes clássicos simples’, desenvolveu um sistema de informação para monitorar as vendas e estabeleceu um novo processo de recrutamento e seleção dos RCAs. Um representante do Martins comenta a diferença entre o RCA e o vendedor contratado:

Primeiro, o RCA eu não posso treinar, porque ele é autônomo e significa que é capaz. Treinamento configura vínculo trabalhista. A gente treina somente as promoções que a gente tem, as políticas comerciais de uma forma geral. Mas eu não posso treinar ele em técnicas de vendas com frequência, não posso dar treinamentos sofisticados para ele porque parte do pressuposto que ele é capaz. Esta é a primeira grande diferença. Segunda diferença, o funcionário (*vendedor contratado*) tem mais estabilidade, tem mais compromisso. O representante é limitado pela ambição dele. Se na quarta-feira o RCA fez os R\$ 1.000,00 que ele está acostumado a ganhar, ele para de trabalhar. O funcionário (*vendedor contratado*) não vai parar, ele tem que prestar conta para o Martins do que ele está fazendo.

Conforme dados fornecidos por um entrevistado da empresa Martins, com o RCA, o volume de vendas da segunda-feira é 30% menor e no sábado 25% menor. O entrevistado ressalta: “Na segunda-feira é menor porque o representante demora a começar o trabalho e no sábado porque ninguém gosta de trabalhar”. Para este mesmo entrevistado, com o vendedor contratado, isto está começando a mudar, o volume de vendas da segunda-feira passa a ser igual ao do resto da semana e a do sábado já melhorou um pouco.

Assim, é exigido dos vendedores contratados o desenvolvimento de atividades de gestão da loja como identificar a necessidade de expositores de produtos, organizar as gôndolas e o planograma da loja, gerenciar estoques, o preço de venda ao consumidor, a margem de lucro do cliente e identificar oportunidades de aumentar o número de itens que a loja compra do Martins. Um representante do Martins comenta:

Na média, a frequência de positividade dos varejistas é de duas vezes ao mês. O CLT (*vendedor contratado*) está atendendo no máximo 15 clientes. Isto quer dizer que toda semana ele tem que positivar o cliente. A primeira coisa que pedimos para o vendedor fazer é a leitura de gôndola. Passar nas gôndolas para ver se tem ruptura, se tem algum produto com preço errado para poder agregar este valor à negociação. Bate um papo com o carinha do



estoque, faz um trabalho de análise da loja para depois abordar. O cliente fala para participar da cotação, mas pede ao vendedor para dar uma olhada nas gôndolas. Geralmente, o varejista faz cotação de 100 a 150 produtos. Na média, o nosso varejista tem 5.000 itens. Então de quem ele está comprando o resto? Vai na loja, olha as gôndolas e encontra as oportunidades. Eu nunca vi alguém cotar vela para filtro, cabo de vassoura. Então vai lá e olha quem está vendendo isto para ele. Vai na loja, entende o que a loja está precisando para depois ofertar para o cliente, se não ele vai comprar o que ele está lembrando do que precisa comprar.

A ‘positivação’, mencionada pelo entrevistado, refere-se à efetivação do pedido do cliente, enquanto que ‘CLT’ está relacionado ao vendedor contratado. Verifica-se neste relato a preocupação da empresa em mudar a mentalidade de apenas ‘vender’ para uma mentalidade de identificar as necessidades da loja varejista. Croxton et al. (2008) enfatizam a importância de mapear as necessidades dos clientes.

Os clientes varejistas ‘clássicos tradicionais’ e alguns ‘preferenciais transacionais’ são atendidos pelos RCAs que os visitam com frequência, mas sem oferecer muita sofisticação na proposta de serviços. Como o projeto de contratação de vendedores iniciou-se em maio de 2009, com cronograma de contratação até o final de 2010, os entrevistados acreditam que os benefícios do projeto serão percebidos a partir de 2011.

Os representantes das empresas fornecedoras gostariam que os RCAs fossem mais proativos e se preocupassem com o desenvolvimento do varejista, pois eles têm materiais de visibilidade (exemplo: *displays*), verbas de financiamento de encartes e espaço de gôndola, promotores de vendas, representantes dos fornecedores participando de eventos. Um entrevistado do fornecedor comenta em relação ao projeto de segmentação e contratação de vendedores: “Nós estamos amadurecendo junto com o Martins nesta estratégia, isto está em fase de mudanças”.

Com todas estas mudanças, o grande desafio do Martins é gerenciar a força de vendas. Para isto, desenvolveu um sistema de informação para monitorar se as vendas para as lojas varejistas ocorrem em determinado período, estabelecendo metas de pedidos efetivos. Neste sentido, as principais lojas varejistas clientes do Martins, chamados de clientes preferenciais, são gerenciadas pelos gerentes de vendas e pelos gerentes de mercado do Martins. Cada gerente de vendas é responsável pela gestão de 30 clientes, tendo que visitá-los com frequência. Geralmente, quando o gerente de vendas do Martins visita o cliente, ele tem uma percepção muito melhor das oportunidades podendo sugerir várias melhorias para o varejista.

Os gerentes de mercado são responsáveis, cada um, em média, pela gestão de 70 clientes no qual irão monitorar a frequência de pedidos efetivos, além de vários outros

indicadores de desempenho como, por exemplo, volume de vendas. Estes gerentes precisam visitar periodicamente as lojas varejistas.

Além disso, foram definidas cerca de 50 lojas varejistas estratégicas que o próprio presidente executivo e o diretor de vendas do Martins irão acompanhar o desempenho da equipe de vendas para com estes clientes e realizar visitas periódicas. Estes clientes estratégicos não são definidos somente com base no volume de compras do Martins, mas também no quanto o Martins tem como meta de vendas para estes clientes. Assim, se as vendas não ocorrerem para estas lojas varejistas, e ou a meta de vendas para os varejistas não foi atingida no período estabelecido, esta informação é direcionada ao presidente executivo e ao diretor de vendas do Martins.

Por fim, o Martins estabeleceu um novo processo de recrutamento e seleção dos RCAs envolvendo a área de Recursos Humanos, pois antes o processo era realizado somente pelo gerente de mercado. Com este novo processo, os entrevistados comentam que conseguem ser mais assertivos quanto ao perfil do RCA, diminuindo a rotatividade dos vendedores. Um representante do Martins relata:

Definimos o perfil e a gente fala 'preciso de gente com este perfil aqui' e o RH busca para a gente. RH seleciona, entrevista, faz a triagem e o gerente de mercado dá a palavra final, já naquele grupo triado. RH faz uma entrevista por telefone e a segunda triagem é feita *in loco*. Tivemos *feedback* maravilhoso neste sentido, diminuimos o *turnover*, o gerente tem perdido menos tempo entrevistando gente que não tinha o perfil adequado.

Portanto, para diminuir o impacto da dificuldade de comunicação com a equipe de vendas e o desenvolvimento do ponto de vendas, o Martins está realizando ou já realizou as seguintes ações:

- fornece treinamentos e eventos para a força de vendas, utiliza ferramentas internas de comunicação (revistas, correio eletrônico);
- envolve os fornecedores nos treinamentos e eventos para a força de vendas;
- segmentou seus clientes em clássicos (simples e tradicional) e preferenciais (transacional, relacional, relacional *plus*, smart);
- contratou quase 1.000 vendedores próprios para atender os clientes preferenciais;
- simplificou a proposta comercial (preço, condições de pagamento e promoções ativas);
- expandiu a estrutura de televendas, são 1.000 funcionários para atender os clientes clássicos simples;
- redistribuiu o território de vendas para os RCAs e vendedores contratados;

- desenvolveu um sistema de informação para monitorar as vendas para as lojas varejistas, gerenciado por gerentes de mercado, gerentes de vendas, diretor de vendas e pelo próprio presidente executivo;
- revisou o processo de recrutamento e seleção dos RCAs.

- Diferentes níveis de amadurecimento para uma cultura de planejamento conjunto

O plano de negócios é desenvolvido com os fornecedores TSS da empresa Martins, porém percebem-se diferentes níveis de amadurecimento para uma cultura de planejamento conjunto. Geralmente os fornecedores consideram importante o desenvolvimento do plano de negócios, mas nem todos estão preparados para este processo, ou às vezes ainda não deram o grau de importância devido. Um representante do Martins menciona: “Tem alguns fornecedores que são ainda muito transacionais. Por maiores e fortes que sejam, é difícil fazer um plano com eles”.

Um entrevistado do Martins comenta a dificuldade de algumas empresas de planejar em conjunto com o atacadista distribuidor e ressalta: “Não é por falta de informação, o Martins dá total acesso para eles. Então é pegar a informação e tomar atitude, se não vira dado”. Para os entrevistados da empresa Martins, os fornecedores de produtos alimentícios, ainda não estão num nível adequado de desenvolvimento de plano de negócios, enquanto que as melhores práticas acontecem com os fornecedores de higiene e beleza. Dois entrevistados da empresa Martins ressaltam:

Fornecedores que não estão avançados com o *know how*, cultura para o compartilhamento de informações, trabalha com um plano mínimo de negócios. Estão perdendo mercado, deixando de evoluir. Alguns querem aumentar as vendas sem nenhuma base, nenhum plano para se fazer isto.

O segredo de um bom plano é tentar achar os grandes pontos de discussão e de trabalho. O plano tem que começar mais ou menos em setembro/outubro para se consolidar em dezembro, mas nem sempre a gente consegue fechar em dezembro. Nós estamos no início de fevereiro fechando alguns planos ainda.

Um dos esforços do Martins para melhorar o desenvolvimento de planos de negócios com os fornecedores que ainda não desenvolveram uma cultura para este processo ou que estão no processo inicial, é o envolvimento da presidência ou vice-presidência dos fornecedores juntamente com o presidente executivo do atacadista distribuidor buscando mostrar como funciona o processo com outros fornecedores e os seus benefícios.

Os representantes da empresa Martins mencionam que os fornecedores que têm como prática o planejamento, o investimento em treinamento, desenvolvimento de iniciativas para

as lojas varejistas, comunicação e aproximação com a equipe interna, são os que o atacadista distribuidor consegue fazer um trabalho mais bem feito e, por consequência, obter um resultado melhor a longo prazo. Segundo alguns entrevistados, os fornecedores precisam aproveitar melhor o canal indireto enquanto elemento de distribuição, de efetivação de vendas nas lojas varejistas, de colocação de seus produtos no mercado.

Após discutir as dificuldades da gestão da demanda, são apresentados no próximo tópico os benefícios identificados da sua implantação.

#### **4.2.5 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) e *Longman Dictionary of Contemporary English* (2009) 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 de estoques, compartilhamento de custos e melhor planejamento e controle da produção, e maior eficácia com o aumento das vendas e a melhoria do nível de serviço. Além destes benefícios, verifica-se o compartilhamento de conhecimento e aprendizado constante entre as empresas. Os próximos itens discutem cada um destes benefícios.

#### **Eficiência**

- Melhor controle dos estoques e desenvolvimento de ações conjuntas quando o nível de inventário estiver elevado

Além do *scorecard* mensal, o Martins compartilha informações detalhadas com os fornecedores sempre que estes solicitam. Percebe-se que os fornecedores que melhor desenvolvem a gestão da demanda com o atacadista distribuidor estão constantemente presentes nas instalações da empresa, solicitam informações diárias dos negócios, interagem com as equipes do Martins e apresentam soluções para redirecionamento do plano de negócios quando os resultados podem não ser alcançados. Essa postura proativa e ágil evita gerar níveis altos ou baixos de inventário. Um representante do fornecedor relata:

O Martins dá abertura total, acesso a informações, é uma plataforma aberta isto aqui, por isso é uma praça. Tudo que acontece no Martins é voltado para uma área aberta, tem uma praça central no meio do prédio, os diretores estão

todos ali, o presidente do Martins está ali, a secretária do presidente do Martins está na praça.

Os entrevistados do Martins acreditam que esta abertura das informações facilita a comunicação e gera maior interação da empresa fornecedora no andamento dos negócios. Um representante do Martins comenta:

O Martins é uma plataforma de negócios, zona franca. Eu tenho obrigação de prestar conta para estes caras (*fornecedores*) constantemente. Eu emito relatórios todas as vezes que a gente se encontra. Como eles são muitos, a gente não tem uma agenda, mas para cada uma das atividades previstas no plano, a gente tem um acompanhamento conjunto, gera os relatórios, os caras sentam na nossa mesa, abrem o *notebook* deles, conectam a internet *wireless* (damos acesso a eles) e trabalhamos aqui dentro. Os meus analistas trabalham com estes caras o dia inteirinho.

É unânime entre todos os entrevistados a abertura do Martins em relação ao compartilhamento de informações. Diversos autores ressaltam a necessidade de um fluxo de informação transparente na gestão da cadeia de suprimentos para reduzir as distorções da demanda (BALJKO, 1999; LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997; PAIK; BAGCHI, 2007).

Porém, somente o compartilhamento de informações não garante o melhor controle dos estoques, é necessário o envolvimento inter e intraempresas (APICS, 2009; CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER et al., 2001; MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2007; VICS, 2010; VAN HOEK; MITCHELL, 2006; VOLLMANN et al., 2004). Assim, além do compartilhamento de informações, as empresas que interagem com as equipes interfuncionais do Martins conseguem controlar melhor os estoques e desenvolver soluções em conjunto para diminuir o inventário quando 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

O desenvolvimento do plano de negócios gera compromisso das empresas em investir recursos financeiros nas iniciativas, campanhas de vendas e ações promocionais desenvolvidas para o varejista e para a força de vendas. Esse plano fornece às empresas uma previsão da abrangência e da profundidade das ações a serem desenvolvidas, como também estabelece o período em que estas ocorrerão, permitindo prepará-las com antecedência e garantir orçamento para que ocorram.

Um entrevistado da empresa fornecedora menciona que antes de implantar a gestão da demanda com o atacadista distribuidor, ele tinha que solicitar constantemente recursos financeiros à empresa para investir nas iniciativas para as lojas varejistas e força de vendas:

Eu tentava aprovar o plano para todo o ano para não ter que ficar mês a mês correndo atrás de investimento para fazer esta ou aquela ação e de repente perder o espaço de entrar numa campanha do Martins porque outro fornecedor deles chegou na minha frente. Eu sempre apresentei o plano para a (*empresa*), mas no melhor dos mundos, tive aprovação de três meses antes. Agora a gente está fazendo anual.

Segundo este entrevistado, algumas mudanças internas que ocorreram na empresa fornecedora como, por exemplo, novas diretorias e a diretriz estratégica da empresa em desenvolver o canal indireto, permitiram uma abertura maior para iniciar o processo de gestão da demanda com o Martins.

Alguns entrevistados das empresas fornecedores também citaram que a gestão da demanda com o Martins é importante para o desenho das campanhas de lançamento de novos produtos do fornecedor. Geralmente, quando o novo produto a ser lançado impacta o Martins, por ser forte na venda da categoria, o fornecedor envolve o atacadista distribuidor seis meses antes do lançamento. A equipe de Vendas e Trade Marketing do fornecedor, juntamente com a equipe de Trade Marketing e Compras do Martins desenham as iniciativas para lançamento do produto: regiões a priorizar, em quais segmentos de negócio e formatos de lojas vender, metas de vendas, formação de preço, investimento, campanhas de vendas e promoções.

- Melhor planejamento e controle da produção dos fornecedores

Os entrevistados das empresas fornecedoras consideram importante o desenvolvimento do plano de negócios conjunto porque conseguem um melhor planejamento e controle da produção, têm uma previsão mais acurada de quanto de matéria-prima será necessária para atender a demanda dos produtos. Além disso, o plano de negócios gera uma segurança para o atacadista distribuidor quanto à capacidade produtiva e de abastecimento do fornecedor.

### **Eficácia**

- Aumento das vendas

O aumento das vendas é consequência de várias melhorias, entre elas:

- 1) **Maior disponibilidade dos produtos:** todos os entrevistados das empresas fornecedoras mencionaram que têm como diretriz estratégica aumentar o número de lojas varejistas

que possuem os produtos da empresa e garantir que estas lojas tenham o sortimento e exposição dos produtos adequados. Neste sentido, quando o Martins apresenta sua proposta de trabalho para atingir estes objetivos e realmente transforma, em conjunto com o fornecedor, o planejamento em resultados para as empresas, o atacadista distribuidor é percebido como a melhor opção de distribuição dos produtos dos fornecedores. Um representante da empresa fornecedora relata os resultados percebidos com a gestão da demanda:

A gente observa que quem se alia ao Martins, e tem um trabalho de planejamento comum, os níveis de crescimento de vendas são muito maiores do que aquelas indústrias que não se planejam e não têm nenhum vínculo estratégico com o Martins.

- 2) Melhoria da comunicação com a força de vendas por meio dos canais de comunicação (revistas, portal *online* da força de vendas, envio de ofertas por meio de correio eletrônico), contratação de vendedores, participações em eventos, simplificação da proposta comercial.
- 3) Maior capacitação da força de vendas: investimentos em treinamentos que reforcem as atividades de gestão da loja varejista como, por exemplo, identificar a necessidade de expositores de produtos, organizar as gôndolas e o planograma da loja, gerenciar estoques, o preço de venda ao consumidor e a margem de lucro do cliente, como também identificar oportunidades de aumentar o número de itens que a loja compra do Martins.

- Melhoria do nível de serviço

A gestão da demanda entre o Martins e fornecedores permite melhor visibilidade das diretrizes estratégicas de cada empresa, das tendências para o próximo ano, das previsões de vendas, a identificação de quais atividades norteiam o crescimento e o que as empresas precisarão investir para garantir este crescimento. Isto possibilita às empresas oferecer um melhor nível serviço às lojas varejistas, atendendo conforme suas necessidades e evitando rupturas no ponto de vendas. Além disso, a gestão da demanda permite aos parceiros melhor controle de estoque, evitando rupturas no atacadista distribuidor.

No alinhamento interno das diretrizes estratégicas, as empresas realizam análises das categorias e sub-categorias por regiões e segmentos de negócios para identificar tendências de mercado, potencial de consumo, as oportunidades para alavancar as categorias. Este conhecimento é compartilhado e, em conjunto, desenvolvem um plano de negócios para atingir a meta de crescimento acordada. As empresas acompanham e monitoram este plano,

isto permite identificar ineficiências nos processos e solucioná-las em conjunto. Neste sentido, um dos representantes da empresa fornecedora menciona:

Monitoro com o cliente os resultados, porque você tem que levar isto para o seu cliente. As reuniões criam laços, são muito produtivas. Eliminam deficiências, melhoram processos dentro do cliente. Foi criada uma dinâmica muito grande de monitoramento do negócio que o cliente começou a cobrar 'olha, precisamos fazer isto'.

A eliminação de deficiências e melhoria de processos que o entrevistado menciona estão relacionadas ao melhor controle de estoque do atacadista distribuidor, maior eficiência Logística para garantir o abastecimento das lojas varejistas, interação entre as equipes interfuncionais das duas empresas para solucionar os problemas que surgem, evitando, assim, rupturas no ponto de venda ou no atacadista distribuidor. Segundo Syntetos et al. (2010), um controle efetivo dos estoques representa uma oportunidade para atingir um nível de serviço elevado, buscando equilibrar os custos.

No trecho citado, o entrevistado utilizou os termos “monitoro com o cliente” e “precisamos fazer isto”, mostrando que os esforços para melhorar os resultados das empresas não são individuais. Isto também pode ser percebido no relato de um representante da empresa Martins que demonstra abertura ao fornecedor para sugestões de melhorias:

É o que a gente tem cobrado de muitos fornecedores: qual é a sua recomendação? O que tem que fazer de diferente? O que vamos fazer para mudar? Ah, tem esta ação no Nordeste, tem que acertar o *pricing* nestas regiões [...]. Temos a informação, então façamos uma boa gestão.

Um entrevistado de uma das empresas pesquisadas, que está iniciando a gestão da demanda em conjunto com o Martins, foi questionado sobre a razão pela qual a empresa decidiu implantar o processo e respondeu: “Eu acho que é uma evolução para a (*empresa*) isto, ir de encontro com o que várias empresas já fazem e que vem dando certo”. Este entrevistado se refere a sua percepção quanto às melhorias em outras empresas dos processos logísticos, principalmente nas compras concentradas na última semana do mês e de oportunidade, assim como na maior distribuição resultando em mais pontos de vendas que possuem os produtos dos fornecedores.

### **Compartilhamento de conhecimento e aprendizado constante**

Durante as entrevistas três fornecedores e três representantes da empresa Martins mencionaram a Colgate-Palmolive como referência na gestão da demanda. Percebe-se a influência da empresa Colgate-Palmolive no compartilhamento de conhecimento com a empresa Martins, que por sua vez compartilha este conhecimento com os demais



fornecedores. Além disso, o atual presidente executivo do Martins foi vice-presidente de vendas da Colgate-Palmolive Brasil, refletindo na liderança do atacadista distribuidor esta cultura de gestão da demanda. Dois representantes dos fornecedores comentam:

A Colgate-Palmolive investe muito aqui (*no Martins*), o negócio deles depende muito do atacado. É um exemplo de *benchmarking* hoje de gestão. Eles têm um negócio aqui muito mais consolidado do que a gente.

A Colgate-Palmolive desenvolve um plano de negócios com o cliente que é muito bom. A gente acaba conhecendo pouco porque eles são concorrentes, mas o que a gente vê no mercado, que a gente percebe do trabalho deles dentro do cliente, é um *case* de sucesso.

Além do compartilhamento de conhecimento e aprendizado entre Martins e fornecedores, percebe-se também que os fornecedores, ao se interagirem dentro das instalações do atacadista distribuidor, têm oportunidade de trocar experiências e informações. Um representante do fornecedor relata:

A gente aprende como se relacionar, forma de trabalhar. Tem muita gente que é mais velho, a gente vai aprendendo. Isso é que é legal da salinha também. Está todo mundo lá, gente que está há 30 anos atendendo o Martins, tem gente que está entrando lá agora. [...] Então a gente vai trocando as informações.

Neste relato, ao mencionar ‘salinha’ o entrevistado se refere à sala com acesso à internet que o Martins disponibiliza para os fornecedores, permitindo-os realizar as suas atividades profissionais nas dependências da empresa. Assim, verifica-se que a gestão da demanda entre o atacadista distribuidor e o fornecedor favorece a interação constante destas empresas, permitindo o compartilhamento de conhecimento e aprendizado. Um entrevistado da empresa Martins menciona:

Como ambas as partes estão tentando entrar em um acordo para um crescimento econômico, a gente lida com as diferenças com um nível de tolerância inimaginável. Eu preciso dela para vender e ela precisa de mim para vender. Há uma tentativa constante de alinhar os interesses. Há uma tentativa deles no sentido de nos ajudar a melhorar, e nós ajudarmos eles a melhorarem.

Percebe-se na declaração do entrevistado que as diferenças culturais e de liderança entre as empresas são superadas porque ambas estão buscando desenvolver seus negócios. Além da capacidade de distribuir os produtos do fornecedor em todo o território nacional, compartilhar informações detalhadas de toda a operação desenvolvida com o fornecedor, permitir o livre acesso dos fornecedores às instalações da empresa, o Martins tem conhecimento da gestão do pequeno e médio varejista. A empresa se especializou na prestação de serviços de distribuição a este segmento de negócio, possui uma rede de

supermercados independentes, tem a Universidade Martins do Varejo que desenvolve projetos de lojas e treinamentos, como também possui uma força de vendas representativa. Além disso, duas empresas do grupo Martins fornecem serviços financeiros às lojas varejistas. Segundo os entrevistados das empresas fornecedoras, estas têm pouco conhecimento do comportamento do pequeno e médio varejista e de como se relacionar com estes clientes.

Os fornecedores, por sua vez, além de abastecer o atacadista distribuidor com seus produtos, que muitas vezes são líderes de mercado, e fornecer investimentos financeiros e não financeiros para o desenvolvimento do plano de negócios, podem oferecer ao Martins um conhecimento aprofundado da categoria de seus produtos. O atacadista distribuidor trabalha com muitos itens e sem o relacionamento mais próximo com o fornecedor fica difícil acompanhar as tendências de consumo de todos os produtos e ter acesso às pesquisas desenvolvidas pelos fornecedores.

Assim, verifica-se que as empresas analisadas exercem o poder de especialização, conforme discutido por French Jr. e Raven (1959), em que os dois elos podem oferecer conhecimento para a melhoria da gestão da demanda na cadeia de suprimentos.

Por fim, vale ressaltar que a interação entre as empresas é tão intensa que os representantes do Martins acabam absorvendo a linguagem utilizada no dia a dia das empresas fornecedoras. Durante as entrevistas, foi constatado o uso constante de termos em inglês pelos entrevistados do Martins, apresentados no Quadro 33.

Estes mesmos termos foram muito utilizados pelos entrevistados das empresas fornecedoras, principalmente as multinacionais. Porém, não se pode concluir que a utilização destes termos se deve somente às interações com as empresas fornecedoras, porque o Martins também recebe influências das empresas de consultoria contratadas pelo atacadista distribuidor. Por outro lado, o fato destes mesmos termos serem utilizados pelos entrevistados das empresas fornecedoras apresentam indícios das interações entre os parceiros que favorecem o compartilhamento de conhecimento e aprendizado constante.

Portanto, este tópico discutiu que a gestão da demanda entre Martins e fornecedores é importante porque possibilita às empresas o aumento de rentabilidade, por meio da melhoria da eficiência e eficácia, como também o compartilhamento de conhecimento e aprendizado constante entre as empresas. Diversos autores (CROXTON et al. 2008; HILLET OFTH; ERICSSON, 2007; HILLET OFTH; 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) ressaltam que os objetivos da gestão da demanda são compreender o

mercado e desenvolver ações sincronizadas com a estratégia da empresa, capacidade produtiva e atendimento das necessidades do consumidor final. Neste sentido, as empresas conseguirão alcançar estes objetivos quando usarem seus recursos (informações, pessoas, tecnologias, financeiros) para criar sinergias e alcançar vantagem competitiva a longo prazo (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008; LEJEUNE; YAKOVA, 2005).

- 1- Olhando aquilo que o Martins faz bem ou faz mal, cruzando com aquilo que o fornecedor precisa, no lugar que ele tem mais *share* ou menos *share*.
- 2- TSS (*Top Supplier Service*).
- 3- Fornecedores que não estão avançados com o *konw how*, cultura para o compartilhamento de informações, trabalha com um plano mínimo de negócios.
- 4- A equipe coordena os *follow ups*.
- 5- *Layoutizar* a loja
- 6- Promoções ativas *full time*.
- 7- Para este grupo aqui vamos colocar um *funding* de tanto para promoção de vendas.
- 8- A primeira é a *kick-off meeting*.
- 9- O primeiro grande trabalho é definir estes grandes KPIs (*key performance indicators*) para cada categoria e cada região.
- 10- O vendedor da indústria geralmente tem um *key account* que fica aqui o tempo todo.
- 11- Esta segmentação é a criação de uma gestão de clientes que chamamos de *one to one*.
- 12- Tivemos *feedback* maravilhoso neste sentido, diminuimos o *turnover*.
- 13- O *mind share* já se estabeleceu junto ao *shopper*.
- 14- Só que custa e aí é um *trade off*.
- 15- Quando existe um descasamento entre *sell in* e *sell out*.
- 16- Retirando com frota própria fazendo um *backhaul*.
- 17- Indicador OTIF (*On Time in Full*)
- 18- Você tem um *forecasting*.
- 19- Reunião *Top to Top*.
- 20- Nós temos um *scorecard* por fornecedor.
- 21- Elas não têm muito claro o que é o *go to market strategy*.
- 22- Você faz exatamente o *demand planning*.
- 23- Baseado nisso, você tem que construir qual o seu *baseline*.
- 24- Definir o *pricing*. Qual o *price point*?
- 25- A gente vai conseguir *performar* melhor.

Quadro 33 - Principais termos utilizados pelos entrevistados da empresa Martins  
Fonte: pesquisa de campo

#### 4.2.6 Síntese da gestão da demanda entre as empresas pesquisadas

Este capítulo discutiu a gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica envolvendo os elos Martins e seus nove fornecedores pesquisados. O processo de gestão da demanda foi dividido em três etapas: 1) Alinhamento interno das diretrizes estratégicas de cada empresa; 2) Desenvolvimento do plano de negócios conjunto e 3) Execução e acompanhamento do plano de negócios. Durante a implantação deste processo, foram identificadas algumas dificuldades, assim como os benefícios percebidos pelas empresas ao implantá-lo. Assim, a gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos

de mercearia básica, considerando os elos Martins e fornecedores pesquisados, pode ser representada pela Figura 20.

Constata-se práticas de S&OP, CPFR e VMI na gestão da demanda entre as empresas pesquisadas, corroborando Croxton et al. (2008) que propõem a utilização destes modelos no processo de gestão da demanda. Conforme defendido por diversos autores (CLAASSEN; VAN WEELE; VAN RAAIJ, 2008; DANESE, 2007; GRIMSON; PYKE, 2007; ELVANDER; SARPOLA; MATTSSON, 2007; LAPIDE, 2005; LARSEN; THERNOE; ANDRESEN, 2003; SEIFERT, 2003; SILVA, 2010) as empresas podem implantar diferentes níveis das iniciativas de S&OP, CPFR e VMI. Assim, no processo de gestão da demanda estudado, verifica-se:

- Etapa 1 - Alinhamento interno das diretrizes estratégicas de cada empresa: princípios de S&OP são utilizados, pois as empresas pesquisadas discutem internamente com suas equipes interfuncionais os planos de vendas e operações para um horizonte de planejamento de doze meses e envolvem executivos com poder de decisão.
- Etapa 2 - Desenvolvimento do plano de negócios conjunto: verificam-se práticas de CPFR, pois nesta etapa os parceiros compartilham informações e desenvolvem em conjunto o plano de negócios.
- Etapa 3 - Execução do plano de negócios: princípios de VMI são utilizados, pois o fornecedor monitora constantemente o estoque do atacadista distribuidor, mas não possui autonomia para processar os pedidos de ressuprimentos.

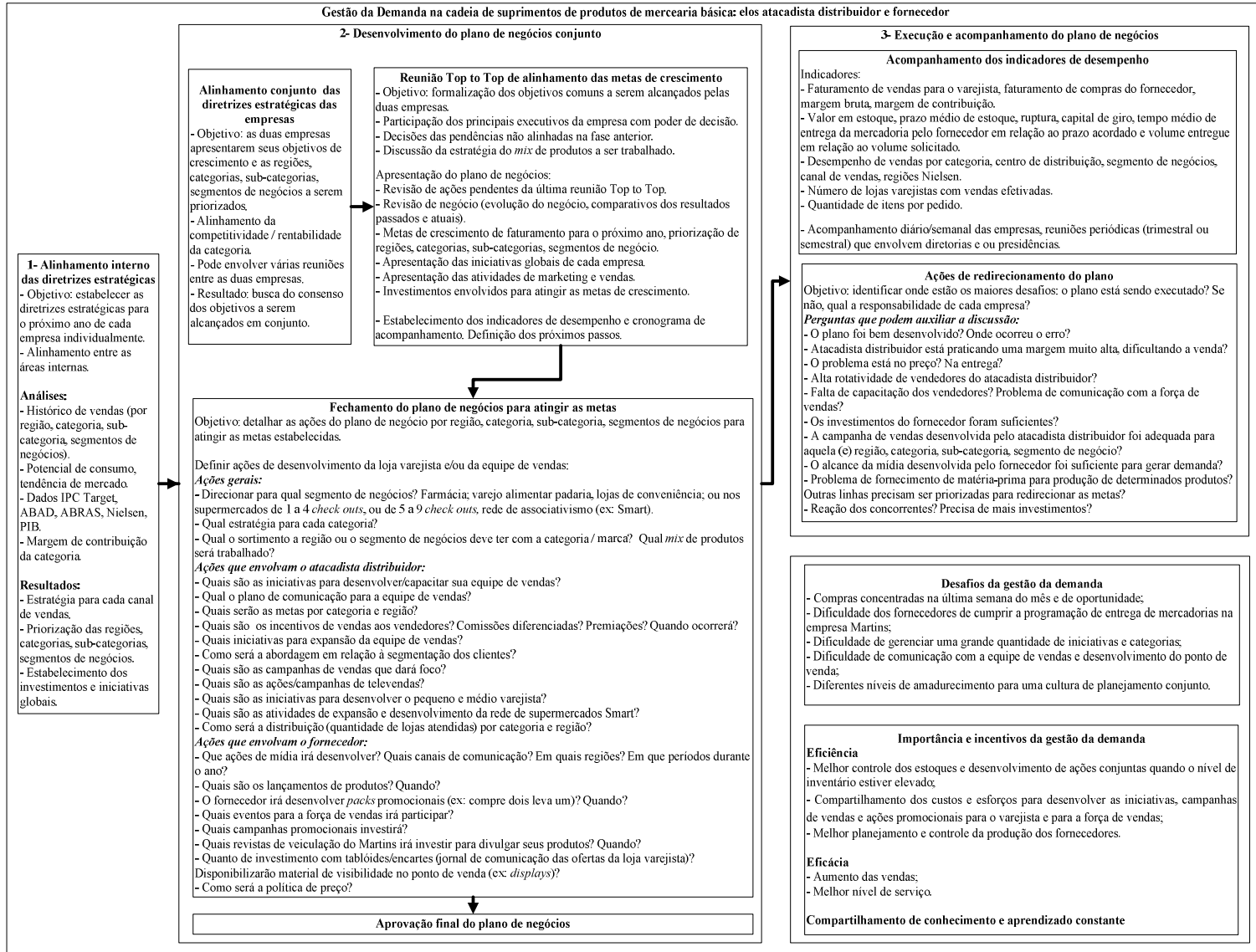


Figura 20 - A gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica considerando os elos atacadista distribuidor e fornecedor

Fonte: Elaborado pela autora

## **5. Considerações finais**

Neste último capítulo, apresentam-se as conclusões decorrentes dos resultados da pesquisa, as principais limitações e sugestões para estudos futuros, assim como as implicações gerenciais e acadêmicas.

### **5.1 Conclusões**

O objetivo geral desta tese foi desenvolver um modelo para a gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica envolvendo os elos atacadista distribuidor e fornecedor. Para isto, utilizou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa por meio do método estudo de caso analisando a díade Martins e nove de seus principais fornecedores (Bombril, Colgate-Palmolive, Diageo, Garoto, Johnson & Johnson, Kraft, L'Oréal, Procter & Gamble, Unilever). Foi realizada uma revisão da literatura sobre gestão da demanda, foram coletados dados por meio de entrevistas em profundidade que permitiram explorar as experiências de executivos de grandes empresas nacionais e multinacionais, como também utilizou-se de observação direta, análise de documentos e relatórios disponibilizados pela empresa Martins.

Na cadeia de suprimentos analisada nesta tese, foi possível mapear como a gestão da demanda pode ser implantada na prática. Assim, a Figura 21 mostra o modelo de gestão da demanda desenvolvido a partir dos casos estudados por meio das experiências de executivos de grandes empresas, como também a partir da revisão da literatura. O modelo é dividido em fatores condicionantes para a implantação da gestão da demanda entre os elos atacadista distribuidor e fornecedor e o processo de implantação da gestão da demanda entre estes elos. Cada um destes itens será discutido a seguir.

#### **Fatores condicionantes para a implantação da gestão da demanda entre os elos atacadista distribuidor e fornecedor**

Os fatores condicionantes são aqueles que irão favorecer melhores resultados na implantação da gestão da demanda entre os elos atacadista distribuidor e fornecedor. A pesquisa revelou seis fatores condicionantes:

##### **1) Intenção estratégica**

Cada empresa define a meta de crescimento para o próximo ano e identifica os potenciais fornecedores/clientes para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

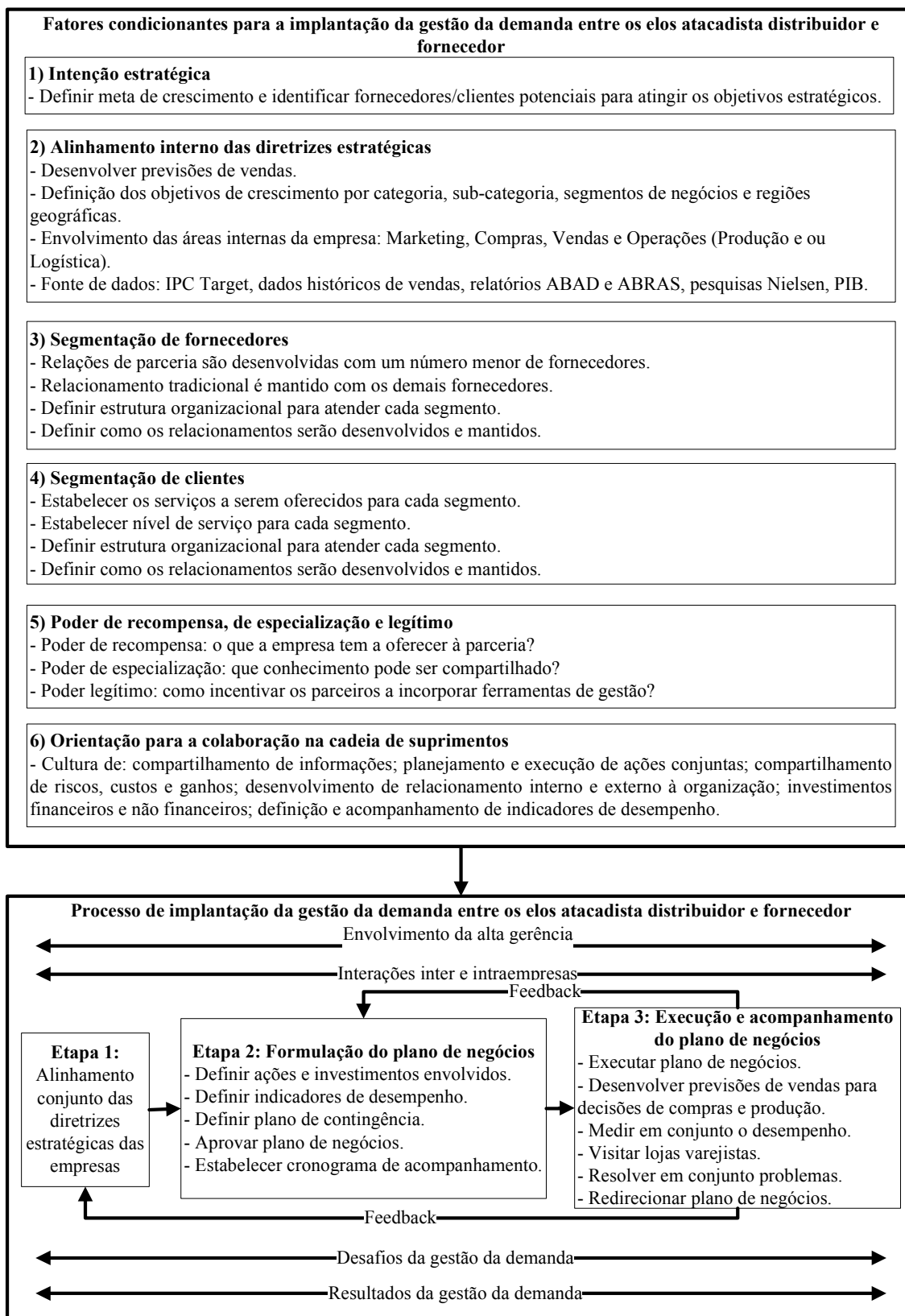


Figura 21 - Modelo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica envolvendo os elos atacadista distribuidor e fornecedor

Fonte: Elaborado pela autora

## **2) Alinhamento interno das diretrizes estratégicas**

Cada empresa desenvolve suas previsões de vendas a partir de fontes de dados como o histórico de vendas, IPC Target, relatórios da ABAD e ABRAS, pesquisas Nielsen e dados referentes ao PIB. Representantes das áreas de Marketing, Compras, Vendas e Operações (Produção e ou Logística) se interagem para definir os objetivos de crescimento por categoria, sub-categoria, segmentos de negócios e regiões geográficas.

## **3) Segmentação de fornecedores**

É importante que o atacadista distribuidor estabeleça com quais fornecedores irá desenvolver relações de parceria, porque nem todos estão preparados para implantar em conjunto a gestão da demanda. Assim, a empresa precisa definir uma estrutura organizacional, com representantes de cada área funcional envolvida na gestão da demanda, para atender estes fornecedores, como também definir como os relacionamentos serão desenvolvidos e mantidos. Para os demais fornecedores, o relacionamento tradicional é mantido. Estas medidas são defendidas por Lambert (2004, 2008); Lambert, García-Dastugue e Croxton (2005).

## **4) Segmentação de clientes**

Além da segmentação de fornecedores, o atacadista distribuidor precisa segmentar seus clientes, estabelecer os serviços a serem oferecidos e o nível de serviço para cada segmento. Esta segmentação permite às empresas direcionar seus esforços de vendas e marketing a grupos de lojas varejistas que apresentem necessidades de serviços diferentes, como também permite focar naquelas que proporcionem maior rentabilidade. Após segmentar os clientes, é importante definir uma estrutura organizacional para atender cada segmento e como os relacionamentos serão desenvolvidos e mantidos. Estas medidas são defendidas por Lambert (2004, 2008); Lambert, García-Dastugue e Croxton (2005).

## **5) Poder de recompensa, de especialização e legítimo**

Tanto o atacadista distribuidor quanto os fornecedores irão implantar a gestão da demanda em conjunto se vislumbrarem benefícios com esta parceria. Se neste relacionamento as duas empresas possuírem um alto nível de poder, a parceria pode promover comportamentos baseados na confiança e comprometimentos mútuos, pois o poder está associado à capacidade de influência, conforme descrito por Frazier (1999). Nesta situação, as duas empresas podem exercer os poderes de recompensa, de especialização e legítimo defendidos por French Jr. e Raven (1959).



Assim, as empresas têm oportunidade de receber recompensas ao implantarem a gestão da demanda (como, por exemplo, aumento da rentabilidade), compartilham conhecimento e aprendizado constante, assim como influenciam o outro a adotar ferramentas de gestão continuamente, o que resulta na melhoria do processo.

Se o fornecedor é altamente dependente do relacionamento com o atacadista distribuidor e se a cooperação a longo prazo for importante para este ou existir acordos entre os elos (como o plano de negócios), o atacadista distribuidor tende a desenvolver relacionamentos colaborativos. Este comportamento é descrito por Ganesan (1993) e Kumar, Scheer e Steenkamp (1995). Desta forma, os elos atacadista distribuidor e fornecedor possuem poder de recompensa e especialização, e o atacadista distribuidor exerce o poder legítimo ao influenciar o fornecedor a incorporar ferramentas de gestão da demanda, conforme descrito por French Jr. e Raven (1959).

#### **6) Orientação para a colaboração na cadeia de suprimentos**

Os elementos da colaboração, discutidos no tópico 3.2, irão favorecer o relacionamento entre atacadista distribuidor e fornecedor que, por sua vez, contribuirão para melhores resultados na implantação da gestão da demanda. Estes elementos são: compartilhamento de informações (inclusive de metas e objetivos estratégicos); planejamento e execução de ações conjuntas; compartilhamento de riscos, custos e ganhos; relacionamento interno e externo à organização: alinhamento interno, relações de longo prazo, confiança, reciprocidade, interdependência e flexibilidade; investimentos financeiros e não financeiros: tempo, dinheiro, treinamento, atualização tecnológica, suporte de pessoas com poder de decisão; definição e acompanhamento de indicadores de desempenho.

#### **Processo de implantação da gestão da demanda entre os elos atacadista distribuidor e fornecedor**

Este processo é dividido em três etapas: 1) alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas; 2) formulação do plano de negócios e 3) execução e acompanhamento do plano de negócios. Além disso, apresenta quatro elementos que permeiam todo o processo: envolvimento da alta gerência, interações inter e intraempresas, desafios e resultados da gestão da demanda. Cada uma destas etapas e variáveis será discutida a seguir.

### **Etapa 1: Alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas**

A Figura 22 resume as atividades desenvolvidas nesta etapa. Atacadista distribuidor e fornecedor irão compartilhar informações e discutir as previsões de vendas realizadas por cada empresa. É importante que as empresas tenham um sistema de informação capaz de gerar dados detalhados como vendas por região, categoria, sub-categoria e segmentos de negócios. Além disso, as empresas devem criar equipes interfuncionais compostas por representantes das áreas de Marketing, Compras, Vendas e Operações (Produção e ou Logística), pois estas equipes serão responsáveis pelo alinhamento inter e intraempresas.

Diversos autores (CHEN; DAUGHERTY; ROATH, 2009; CROXTON et al., 2008; HILLETOFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER et al., 2007; VOLLMANN et al., 2004) defendem que o processo de gestão da demanda deve envolver uma equipe interfuncional composta por integrantes de diversos níveis e setores da organização, bem como representantes estratégicos da cadeia de suprimentos (fornecedores e clientes). 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; HILLETOFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; MENTZER et al., 2007).

As relações próximas são desenvolvidas primeiramente entre áreas funcionais dentro de uma organização e esta interdependência funcional interna estabelece uma base para uma parceria externa, resultando na integração de atividades intra e inter firmas (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; GIMENEZ, 2006; LAMBERT, 2008; MIN et al., 2005; VAN HOEK; MITCHELL, 2006).

Recomenda-se que o alinhamento conjunto se inicie quando as empresas tiverem definido suas diretrizes estratégicas, porém as discussões devem começar e finalizar até o início do ano que está sendo planejado para não comprometer as ações e os investimentos. O resultado destas discussões é a priorização de categorias, sub-categorias, segmentos de negócios e regiões geográficas para que as empresas possam direcionar seus esforços de vendas e marketing.

A alta gerência deve ser envolvida nesta etapa para garantir o alinhamento interno e o que precisa ser cumprido pelos parceiros externos, conforme defendem Min et al. (2005). Segundo estes autores, 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 de melhorias.

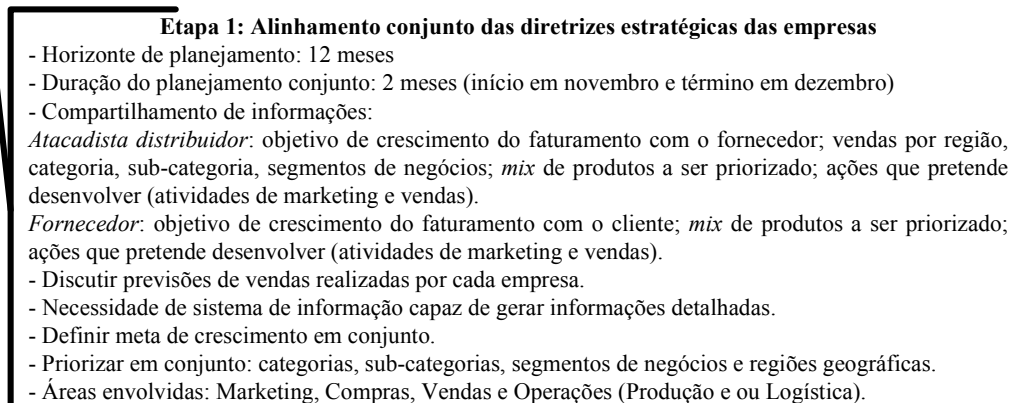
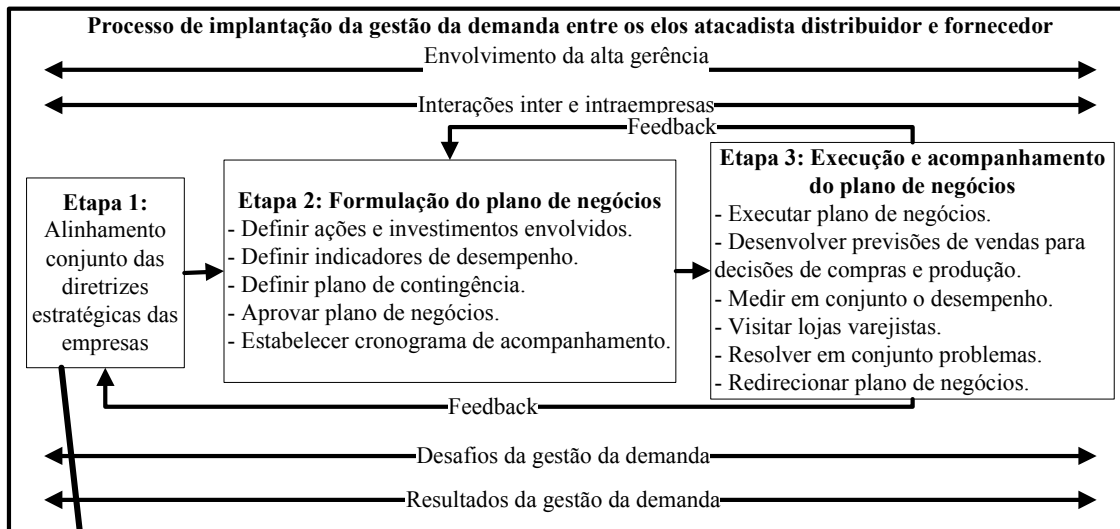


Figura 22 - Etapa de alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas  
Fonte: Elaborado pela autora

## Etapa 2: Formulação do plano de negócios

Nesta etapa, são desenvolvidas as seguintes atividades:

- definir ações e investimentos envolvidos;
- definir indicadores de desempenho;
- definir plano de contingência;
- aprovar plano de negócios;
- estabelecer cronograma de acompanhamento.

A Figura 23 representa as principais discussões realizadas em cada uma destas atividades. Desta forma, após o alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas, as equipes interfuncionais formularão o plano de negócios que consiste num conjunto de

ações e investimentos a serem desenvolvidos ao longo do horizonte de planejamento de 12 meses com objetivo de atingir as metas de crescimento definidas na etapa anterior. 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. Neste sentido, o plano de negócios deve conter as ações que cada empresa desenvolverá individualmente e em conjunto, como também os investimentos envolvidos em cada iniciativa e o período em que ocorrerão. Na Figura 23 são propostos alguns questionamentos que podem auxiliar na identificação das ações do plano de negócios.

As equipes interfuncionais precisam desenvolver uma estrutura de indicadores para medir e monitorar o processo de gestão da demanda (CROXTON et al., 2008). Assim, são propostos na Figura 23 alguns indicadores de desempenho para que o atacadista distribuidor e fornecedores possam acompanhar os resultados do plano de negócios estabelecido.

Recomenda-se que as empresas desenvolvam um plano de contingência para estabelecer ações alternativas em casos de falhas de fornecimento e rupturas no ponto de vendas e no atacadista distribuidor, permitindo melhor gestão de riscos. Segundo Croxton et al. (2008), a formulação de planos de contingência é fundamental para gerenciar a consequência de eventos que podem comprometer a capacidade da empresa em atender a demanda.

O plano de negócios deve ser aprovado pela alta gerência para gerar comprometimento das equipes interfuncionais que serão as responsáveis por garantir a execução do plano. Esta aprovação pode ocorrer numa reunião em que estarão presentes executivos com poder de decisão das duas empresas. Wallace (2004) ressalta que os conflitos devem ser resolvidos na reunião executiva e as decisões devem ser tomadas pela alta gerência.

As equipes interfuncionais precisam definir a periodicidade que os relatórios dos indicadores de desempenho serão disponibilizados aos fornecedores, como também o cronograma de reuniões e quem serão os envolvidos nestas reuniões. A interação entre as equipes interfuncionais deve ser diária e as empresas podem estabelecer reuniões mensais com gerências, trimestrais envolvendo diretorias e semestrais com presidências e ou vice-presidências para garantir maior envolvimento da alta gerência no processo de gestão da demanda. Lapidre (2004) defende que estas reuniões devem ser periódicas, com agenda estruturada, que tenham participação interfuncional e representantes com poder de decisão, como também que os participantes tenham preparação anterior às reuniões.

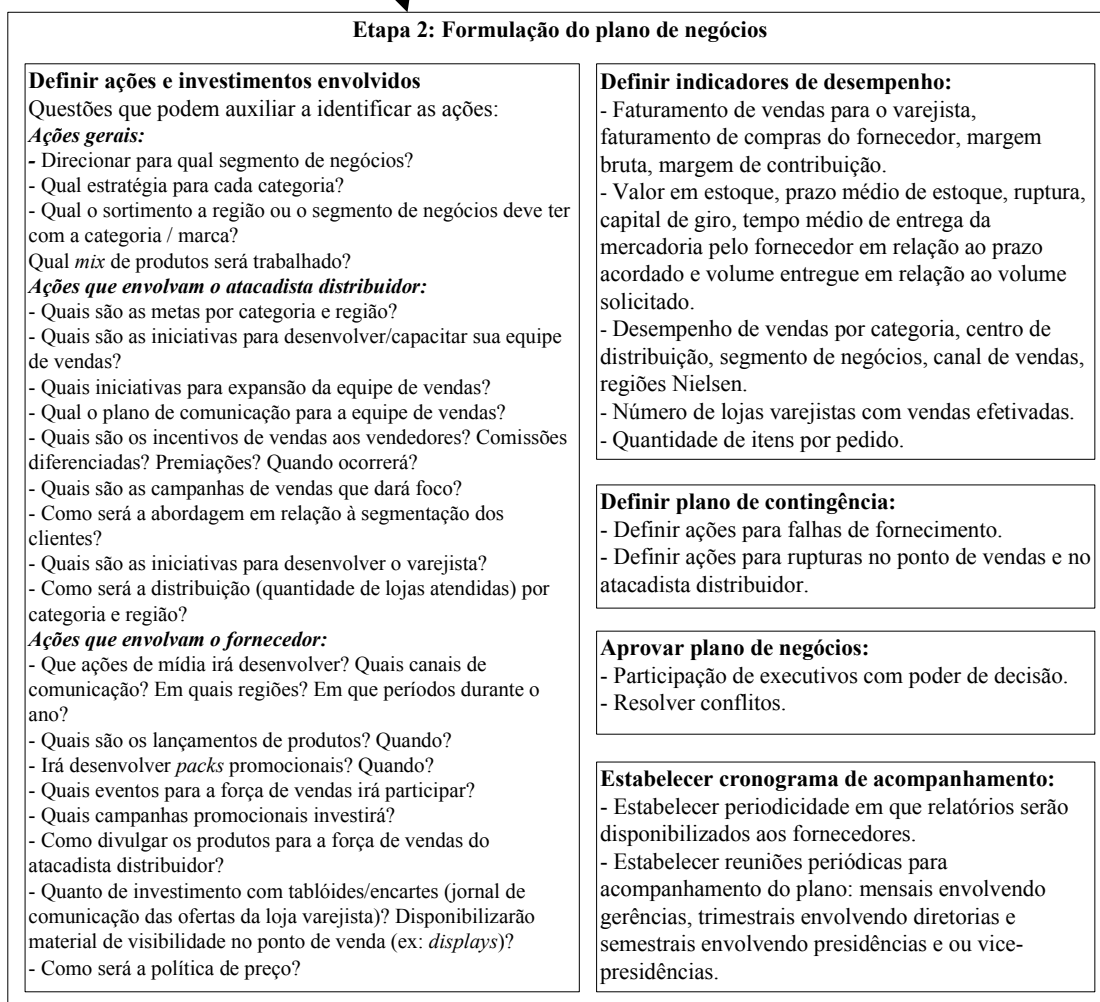
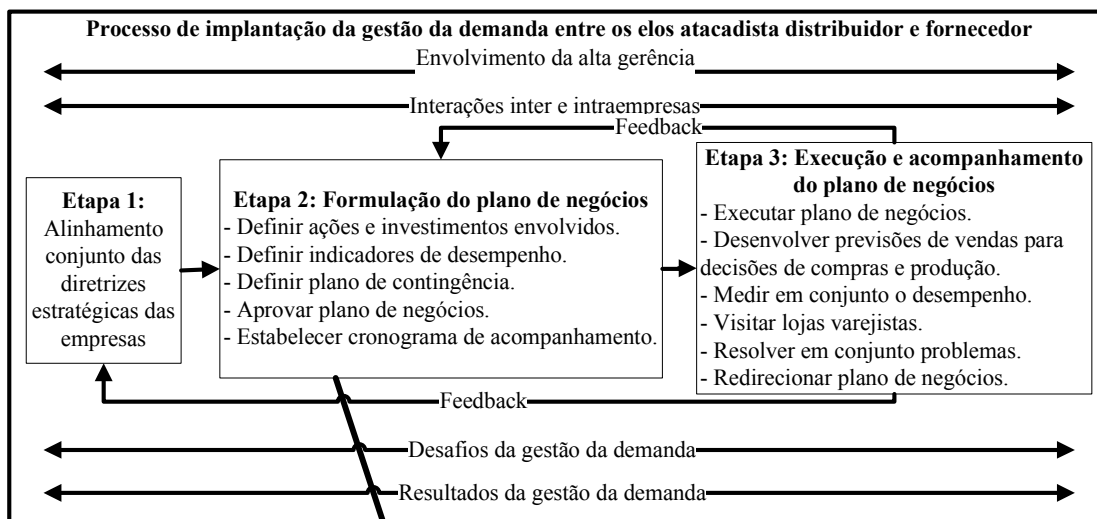


Figura 23 - Etapa de formulação do plano de negócios  
Fonte: Elaborado pela autora

### **Etapa 3: Execução e acompanhamento do plano de negócios**

Nesta etapa, as empresas devem executar as ações desenvolvidas e formalizadas no plano de negócios. Os indicadores de desempenho desenvolvidos na etapa anterior serão utilizados para monitorar se o que foi planejado está sendo realizado. A Figura 24 apresenta questões que podem auxiliar as discussões nesta etapa.

As empresas podem utilizar técnicas quantitativas de previsões de vendas para apoiar as decisões de quais itens comprar do fornecedor, no caso do atacadista distribuidor, e quais itens produzir, no caso do fornecedor. Autores como Bowersox e Closs (2001); Buffa e Sarin (1987); Fogarty, Blackstone e Hoffman (1991); Slack, Chambers e Johnston (2002); Spedding (2000) defendem que o emprego de cada técnica de previsão de vendas está condicionado às circunstâncias em que são aplicadas e Mentzer et al. (2007) propõem algumas técnicas (Quadro 20 desta tese).

Tanto o atacadista distribuidor, quanto os fornecedores, devem visitar as lojas varejistas com frequência. Nestas visitas, é indispensável que os representantes das empresas:

- verifiquem o planograma recomendado: se os produtos estão expostos de maneira correta nas gôndolas, espaço disponível para os produtos na gôndola, se tem *display*, se tem ponto extra, se os produtos que estão recebendo investimento em mídia estão disponíveis no ponto de venda, sortimento mínimo para cada formato de loja;
- analisem o comportamento de preço (barato, caro, aceitável) e os produtos dos concorrentes;
- conversem com o proprietário ou o gerente da loja para verificar a frequência de visitas da força de vendas, se tem conhecimento das campanhas de marketing ou promoções ativas;
- identifiquem as razões pelos quais as vendas de determinados produtos estão com desempenho baixo ou os motivos pelos quais a loja não compra determinados produtos do atacadista distribuidor.

Estas visitas permitem melhorar a comunicação com os vendedores, proporcionar-lhes treinamento, monitorar a implementação das ações desenvolvidas nas lojas varejistas, além de identificar oportunidades de melhorias no processo de gestão da demanda.

Por fim, as interações inter e intraempresas favorecem a resolução conjunta de problemas e o redirecionamento do plano quando necessário. O envolvimento da alta gerência nesta etapa agiliza as decisões de redirecionamento do plano, como também garante que as ações sejam cumpridas pelas equipes interfuncionais.

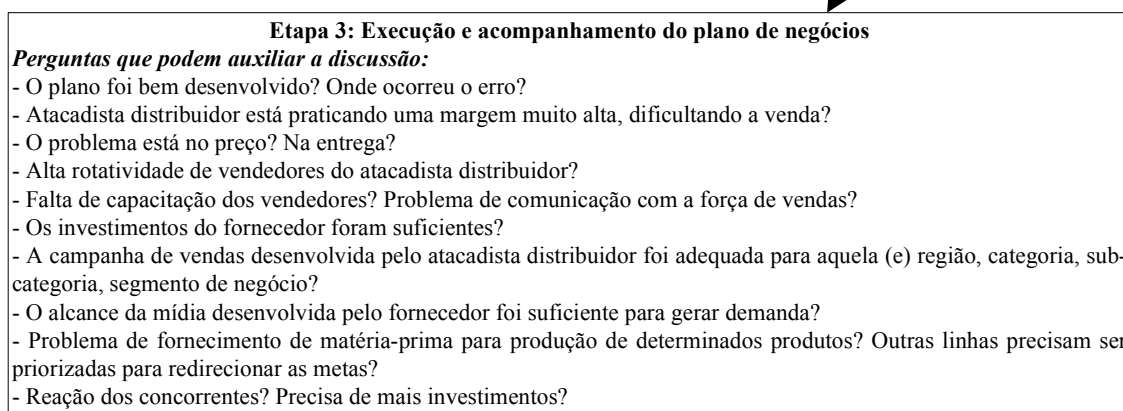
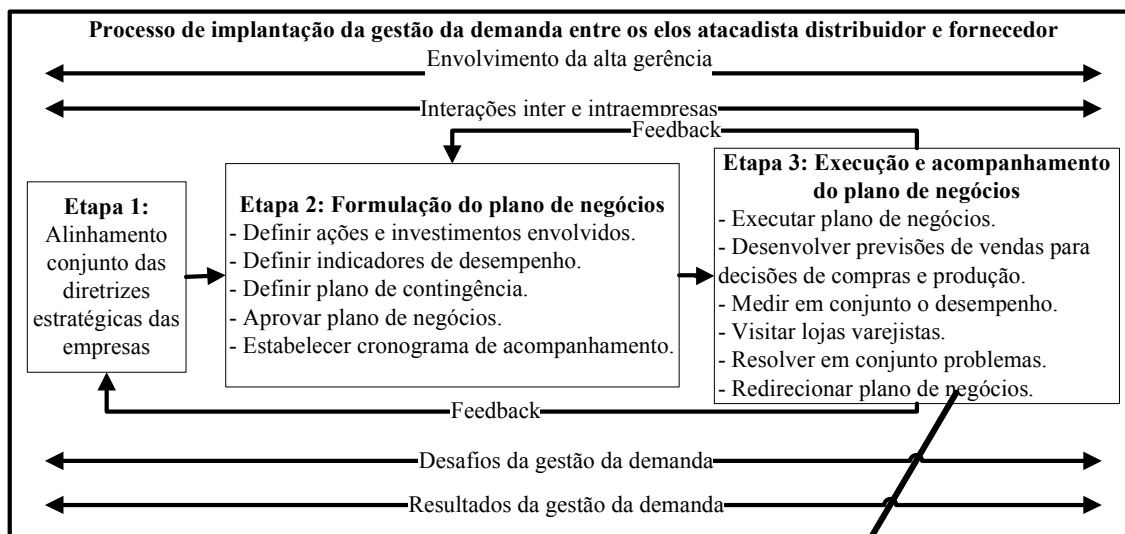


Figura 24 - Questões que podem auxiliar as discussões na etapa de execução e acompanhamento do plano de negócios

Fonte: Elaborado pela autora

### Desafios da gestão da demanda

As dificuldades da gestão da demanda podem surgir em qualquer uma das etapas do processo. Destacam-se como desafios:

- 1) Amplificação da demanda;
- 2) Dificuldade de gerenciar uma grande quantidade de iniciativas e categorias;
- 3) Dificuldade de comunicação com a equipe de vendas e desenvolvimento do ponto de venda;
- 4) Diferentes níveis de amadurecimento para uma cultura de planejamento conjunto.

Para amenizar ou eliminar estes desafios, a Figura 25 propõe ações que podem ser desenvolvidas pelos elos atacadista distribuidor e fornecedor.

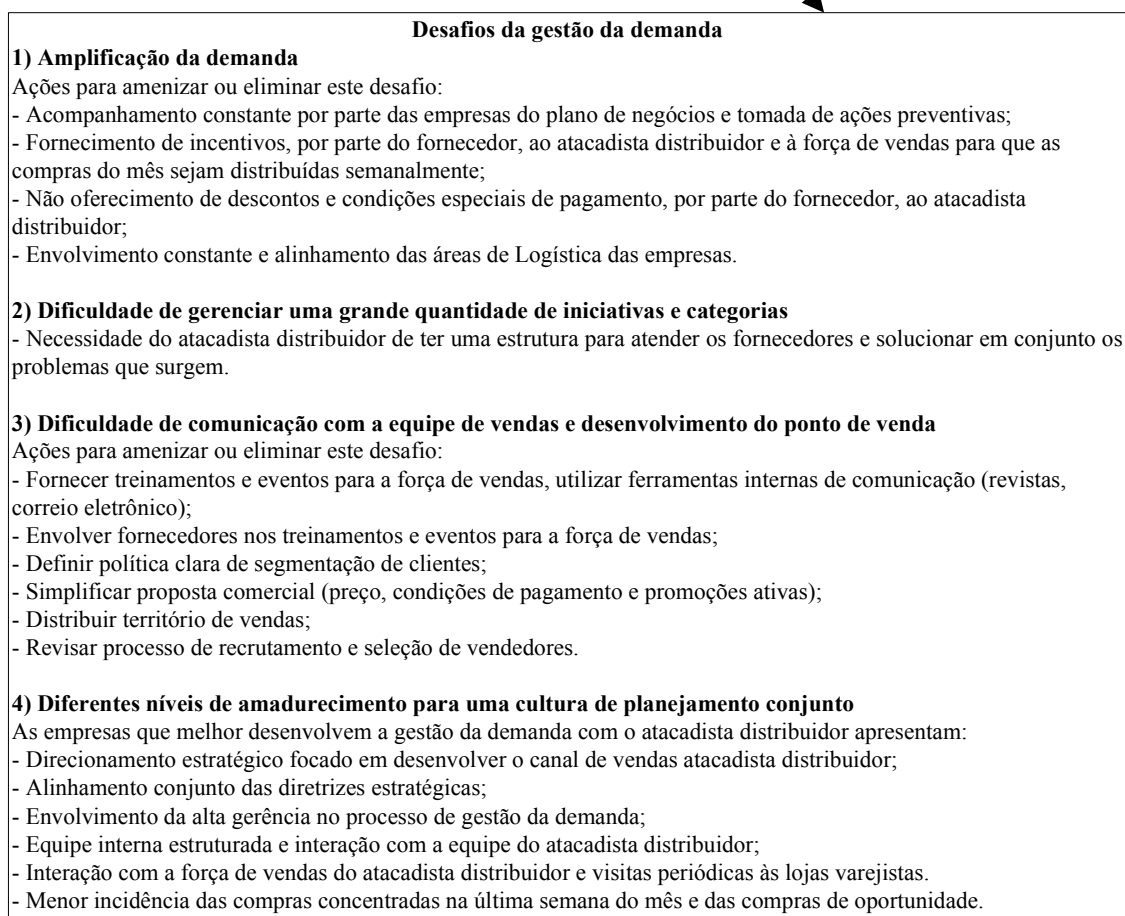
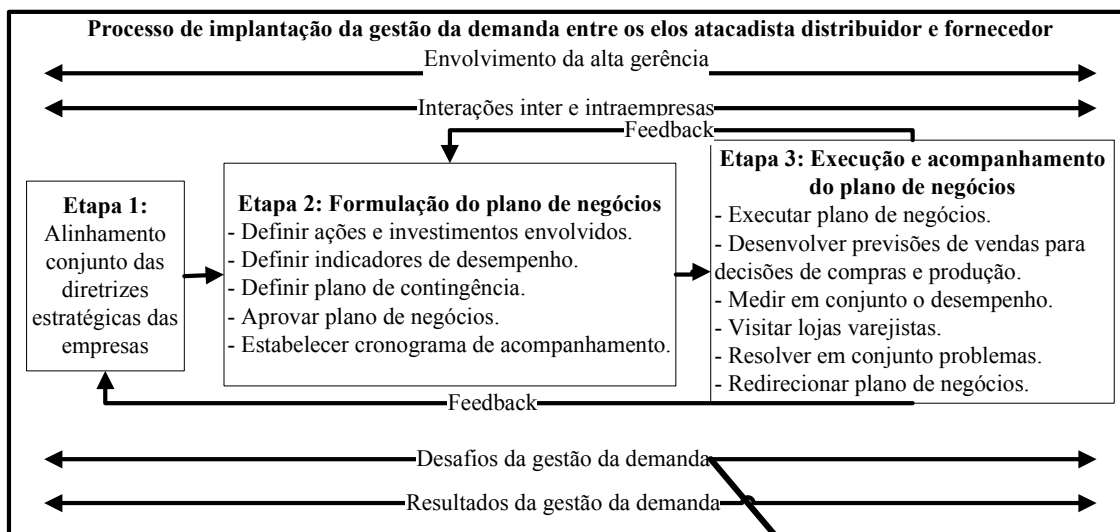


Figura 25 - Desafios da gestão da demanda

Fonte: Elaborado pela autora

Na fase de coleta de dados desta tese, foram conduzidas entrevistas com duas empresas fornecedoras que estão no estágio inicial de desenvolvimento da gestão da demanda com o atacadista distribuidor e uma que já desenvolve a gestão da demanda, mas que o



Martins tem mais dificuldade em conduzir o processo. Assim, ao comparar estas empresas com as outras seis empresas pesquisadas, foi possível identificar as variáveis que se destacaram nas empresas que melhor desenvolvem a gestão da demanda com o Martins:

- direcionamento estratégico focado em desenvolver o canal de vendas atacadista distribuidor;
- alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas;
- envolvimento da alta gerência no processo de gestão da demanda;
- equipe interna estruturada e interação com a equipe do atacadista distribuidor;
- interação com a força de vendas do atacadista distribuidor e visitas periódicas às lojas varejistas;
- menor incidência das compras concentradas na última semana do mês e das compras de oportunidade.

Estas variáveis foram destacadas na Figura 25 e cada uma delas será discutida a seguir.

- Direcionamento estratégico focado em desenvolver o canal de vendas atacadista distribuidor

Diversos autores defendem a necessidade de analisar as capacidades, restrições, oportunidades dos ambientes interno e externo à empresa para definir o direcionamento estratégico e operacional da organização (CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER; MOON, 2005; MIN et al., 2005; RAINBIRD, 2004).

Se as empresas fornecedoras conseguirem definir qual será o direcionamento estratégico para o canal atacadista distribuidor, para alavancar suas categorias, terão melhores condições de obter os resultados esperados. Segundo os executivos, muitas vezes o direcionamento estratégico do fornecedor não está tão definido para o canal indireto, comprometendo o plano de negócios estabelecido em conjunto.

- Alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas

O planejamento conjunto permite às empresas direcionar estrategicamente seus negócios para atingir vantagem competitiva de forma contínua (APICS, 2009; CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER et al., 2001; MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2007; VICS, 2010; VAN HOEK; MITCHELL, 2006; VOLLMANN et al., 2004). As empresas fornecedoras pesquisadas que não possuem o alinhamento das

diretrizes estratégicas em conjunto com o Martins recebem as propostas do atacadista distribuidor de forma passiva, não efetuando análises mais criteriosas e, por consequência, perdendo oportunidades de identificar necessidades de melhorias.

- Envolvimento da alta gerência

É essencial para resolver conflitos (LAPIDE, 2004; WALLACE, 2004) e garantir o comprometimento das equipes e empresas para o que foi acordado (MIN et al., 2005; VIEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009). Além disso, as empresas fornecedoras pesquisadas que conseguem envolver a alta gerência desenvolvem o plano de negócios com o atacadista distribuidor de forma mais rápida, evitando que o ano a ser planejado se inicie sem o fechamento do plano.

- Equipe interna estruturada e interação com a equipe do Martins

Os fornecedores pesquisados que possuem uma equipe estruturada com representantes das áreas de Vendas, Trade Marketing e Logística e estão constantemente nas dependências da empresa Martins, acompanham o desempenho das vendas, discutem e buscam soluções para os problemas. Diversos autores confirmam a necessidade desta interação inter e intraempresas na cadeia de suprimentos (APICS, 2009; CLAASSEN; VAN WEELE; VAN RAAIJ, 2008; CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER et al., 2001; MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2007; VICS, 2010; VAN HOEK; MITCHELL, 2006; VOLLMANN et al., 2004).

- Interação com a força de vendas do Martins e visitas periódicas às lojas varejistas

Os gerentes de vendas dos fornecedores que visitam frequentemente as lojas varejistas clientes do Martins e participam dos eventos para a força de vendas, conseguem melhorar a comunicação com os vendedores, proporcionar-lhes treinamento, monitorar a implementação das ações desenvolvidas nas lojas varejistas, além de identificar oportunidades de melhorias no processo de gestão da demanda. Os executivos mencionaram que gostariam de interagir mais com a força de vendas do Martins porque os resultados, em relação ao crescimento das vendas e ao desenvolvimento das lojas varejistas, melhoram muito após suas participações nos eventos.

Na pesquisa, foram identificadas duas empresas que não possuem esta interação e não conseguem estimar os desafios vivenciados pela equipe de vendas e lojas varejistas e, por consequência, têm maior dificuldade em identificar os problemas como ruptura no ponto de venda, sortimento e exposição inadequados dos produtos, deficiência na capacitação da força de vendas. Esta constatação reforça a necessidade de interação intraempresas.

- Menor incidência das compras concentradas na última semana do mês e das compras de oportunidade

As compras concentradas na última semana do mês e de oportunidade estão relacionadas ao aumento de estoque na empresa Martins e ao fornecimento de condições comerciais atrativas ao atacadista distribuidor, respectivamente. Assim, quando se formula, acompanha, monitora um plano de negócios e são desenvolvidas ações conjuntas para solucionar os problemas que surgem, minimizam-se as chances de ocorrerem estas duas modalidades de compras.

### **Resultados da gestão da demanda**

Os resultados da gestão da demanda entre atacadista distribuidor e fornecedor consistem na diminuição do efeito da amplificação da demanda, no aumento da rentabilidade das empresas por meio da melhoria da eficiência e da eficácia, como também no compartilhamento de conhecimento e aprendizado constante. A Figura 26 representa estes resultados.

A amplificação da demanda, também conhecida por efeito chicote, representa distorções na informação da demanda que se propagam e aumentam à medida que se afastam do consumidor. Ou seja, os pedidos para os membros a montante da cadeia de suprimentos exibem uma variação maior que os pedidos reais no ponto de venda e a variação dos pedidos aumenta à medida que se move a montante na cadeia (LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997; METTERS, 1997). O plano de negócios desenvolvido entre atacadista distribuidor e fornecedor serve como um mecanismo de controle e *feedback* das situações que causam as distorções da demanda, conforme defendido por Bailey e Francis (2008), pois permite às empresas reduzir deficiências nos processos e atenuar ou eliminar a propagação do efeito chicote.

A melhoria da eficiência é alcançada por meio do controle dos estoques e desenvolvimento de ações conjuntas quando o nível de inventário estiver elevado, refletindo em interações inter e intraempresas para desenvolver soluções conjuntas. Além disso, as empresas compartilham os custos e esforços para desenvolver iniciativas, campanhas de vendas e ações promocionais para o varejista e para a força de vendas. Outra melhoria se reflete no planejamento e controle da produção das empresas fornecedoras ao conseguirem uma previsão mais acurada da quantidade de matéria-prima que será necessária para atender a demanda, como também gera mais segurança para o atacadista distribuidor quanto à capacidade produtiva e de abastecimento do fornecedor.

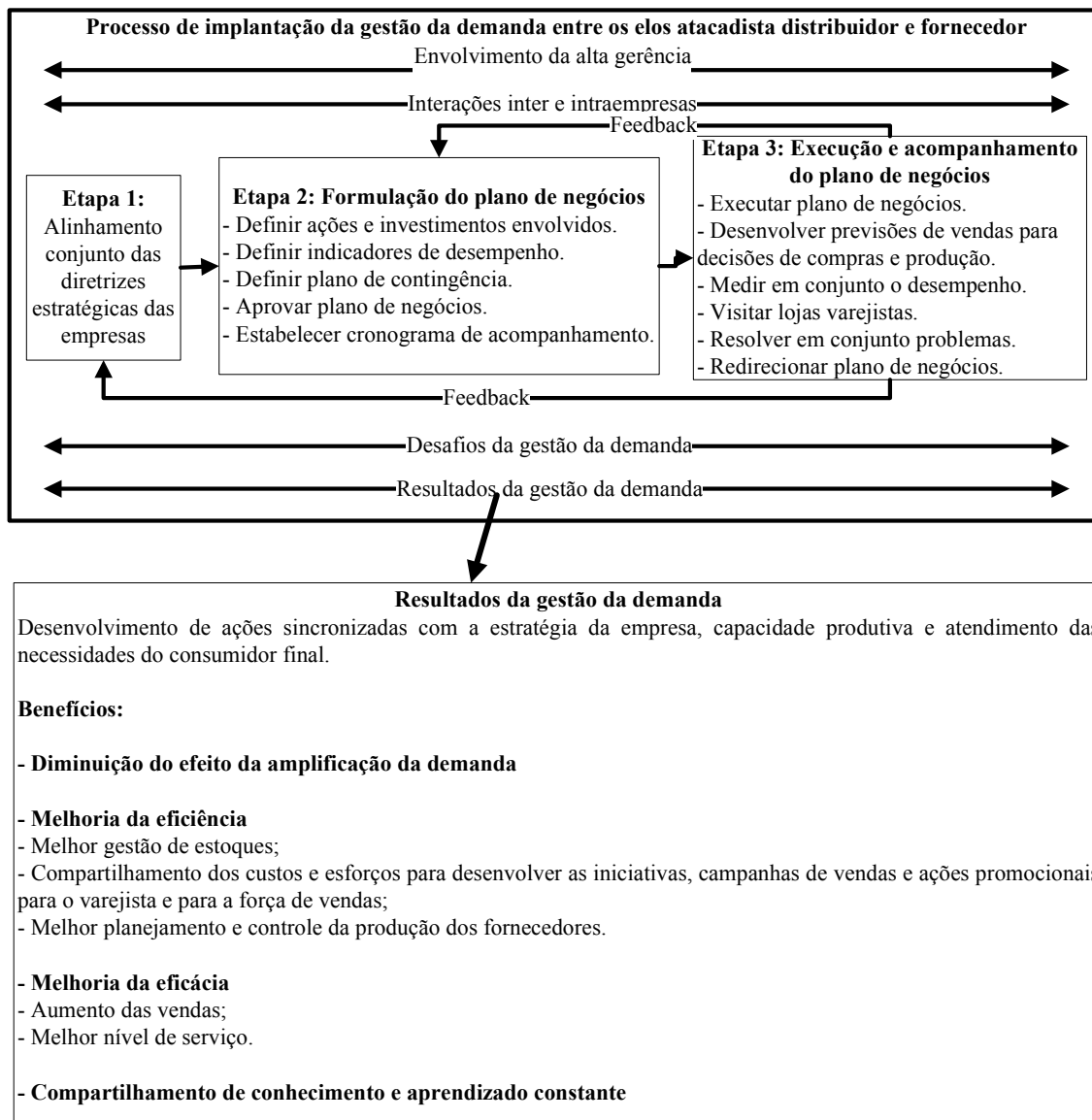


Figura 26 - Resultados da gestão da demanda

Fonte: Elaborado pela autora

A eficácia é obtida quando as empresas alcançam as metas estabelecidas de aumento de vendas e melhoria do nível de serviço. O crescimento das vendas se dá com o aumento do número de lojas varejistas que possuem os produtos dos fornecedores, sortimento e exposição dos produtos adequados no ponto de venda, melhoria na comunicação com a força de vendas e na sua capacitação para melhor atender as lojas varejistas. O nível de serviço melhora com a eliminação de deficiências nos processos, evitando as rupturas tanto no atacadista distribuidor quanto nas lojas varejistas. Neste sentido, as empresas buscam interagir suas equipes internas para solucionar em conjunto os problemas. Por fim, o compartilhamento de conhecimento e

aprendizado se reflete na capacidade das empresas de absorverem as melhores práticas de cada uma devido às constantes interações inter e intraempresas.

Portanto, o **objetivo geral** da tese foi atendido com o desenvolvimento do modelo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica envolvendo os elos atacadista distribuidor e fornecedor apresentado neste capítulo.

O **primeiro objetivo específico proposto**, “mapear o processo de gestão da demanda adotado entre os elos da cadeia em análise”, foi alcançado por meio da divisão do processo em três etapas: 1) Alinhamento interno das diretrizes estratégicas de cada empresa: apresentado no tópico 4.2.1; 2) Desenvolvimento do plano de negócios conjunto, apresentado no tópico 4.2.2: alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas, reunião *Top to Top* de alinhamento das metas de crescimento, fechamento do plano de negócios para atingir as metas, e 3) Execução e acompanhamento do plano de negócios, apresentado no tópico 4.2.3.

O **segundo objetivo específico proposto**, “investigar os benefícios da gestão da demanda entre os elos da cadeia em análise”, também foi atendido com a discussão da importância e incentivos da gestão da demanda no tópico 4.2.5 que identificou os seguintes benefícios: melhoria da eficiência por meio do melhor controle de estoques, compartilhamento de custos, assim como do melhor planejamento e controle da produção; melhoria da eficácia evidenciada pelo aumento das vendas e melhor nível de serviço; compartilhamento de conhecimento e aprendizado constante entre as empresas.

O **terceiro objetivo específico proposto**, “identificar os indicadores de desempenho utilizados para a gestão da demanda entre os elos da cadeia em análise”, foi atendido com a discussão destes indicadores na etapa de execução e acompanhamento do plano de negócios, apresentada no tópico 4.2.3. Podem ser destacados os seguintes indicadores de desempenho:

- faturamento de vendas para o varejista e 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;
- quantidade de itens por pedido.

O **quarto objetivo específico proposto**, “analisar os desafios da implantação da gestão da demanda entre os elos da cadeia em análise”, foi atendido no tópico 4.2.4 que apresentou as dificuldades da gestão da demanda. Constatou-se que o compartilhamento de informações, desenvolvimento de um plano de negócios em conjunto, estabelecimento de indicadores de desempenho e o seu acompanhamento diminuem o efeito da amplificação da demanda na cadeia de suprimentos analisada. Porém, verifica-se que mesmo diante de um alto nível de transparência de informações, abertura e confiança entre os agentes, compartilhamento de visão, objetivos e suporte operacional nos indicadores de desempenho, ainda existe a amplificação da demanda, ocasionando o efeito chicote.

As consequências da distorção da demanda para o atacadista distribuidor e para os fornecedores, causadas pelas compras concentradas na última semana do mês ou de oportunidade, são baixos níveis de serviços devido a atrasos de entrega; vendas perdidas em função das rupturas de estoques; aumento de estoques; aumento do número de reprogramações de produção, por parte do fornecedor, para cobrir emergências; gestão ineficiente de recursos locais como pessoal, equipamentos e capital, pois grandes volumes requerem uma reprogramação de recebimento das mercadorias nos armazéns do Martins e redirecionamento do plano de negócios pelas equipes interfuncionais das empresas.

Para evitar que este processo ocorra ou para amenizar seus impactos, algumas medidas são tomadas pelas empresas: 1) acompanhamento constante por parte das empresas do plano de negócios e tomada de ações preventivas; 2) fornecimento de incentivos ao atacadista distribuidor e à força de vendas para que as compras do mês sejam distribuídas semanalmente; 3) não oferecimento de descontos e condições especiais de pagamento ao Martins; 4) discussão de alternativas de fretes para que o atacadista distribuidor recolha as mercadorias no fornecedor; 5) envolvimento constante e alinhamento das áreas de Logística das duas empresas.

Dentre outros desafios identificados no processo de gestão da demanda entre as empresas destacaram-se: dificuldade de gerenciar uma grande quantidade de iniciativas e categorias; dificuldade de comunicação com a força de vendas e desenvolvimento do ponto de venda; diferentes níveis de amadurecimento para uma cultura de planejamento conjunto.

O problema de pesquisa estudado nesta tese foi: **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?**

A resposta para essa pergunta foi apresentada neste Capítulo 5 com a proposta do modelo de gestão da demanda, considerando a pesquisa empírica realizada nesta tese e a revisão da literatura.

## 5.2 Limitações e sugestões para trabalhos futuros

Apesar de algumas etapas ou situações apresentadas neste estudo poderem ser generalizadas para outras cadeias de suprimentos, o estudo é limitado a um caso específico e a abrangência de qualquer conceito ou experiência citada deve ser estudada de forma mais ampla. Além disso, a amostra desta tese pode ser considerada limitada, pois foi pesquisado apenas o segmento de produtos de mercearia básica e o relacionamento entre díades.

Trabalhos futuros poderiam ser realizados, abrangendo:

- um estudo semelhante que utilizasse como empresa focal uma grande rede de supermercados, ou que abrangesse um número maior de cadeias de suprimentos, ou que analisasse outros elos da cadeia de suprimentos;
- um estudo semelhante em outros setores industriais para fins de análises comparativas;
- um estudo quantitativo que permita validar o modelo de gestão da demanda proposto nesta tese;
- um estudo para avaliar o estágio de maturidade das empresas em relação à gestão da demanda na cadeia de suprimentos.

## 5.3 Implicações gerenciais e acadêmicas

A **primeira contribuição** desta tese se refere à definição do conceito de gestão da demanda. Acadêmicos e profissionais têm usado termos como Gestão da Demanda, Planejamento da Demanda, Previsão de Demanda, Planejamento de Vendas e Operações (S&OP), Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativos (CPFR), Planejamento Integrado de Negócios (IBP), Gerenciamento do Estoque pelo Fornecedor (VMI) para designar processos e atividades similares, mas que são diferentes. Percebe-se uma confusão a respeito do conceito sobre gestão da demanda. A revisão da literatura possibilitou identificar duas abordagens de gestão da demanda na cadeia de suprimentos: integração da gestão de marketing e suprimentos (ESPER et al., 2010; HILLET OFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; VICS, 2010) e gestão da demanda como um processo ou componente da SCM (CROXTON et al., 2008; MENTZER; MOON, 2005). Ao discutir estas abordagens, foi possível esclarecer duas linhas de pensamento sobre o tema, permitindo melhor compreensão do conceito de gestão da demanda.

A **segunda contribuição** 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. As abordagens identificadas na literatura (CROXTON et al., 2008; ESPER et al., 2010; HILLETOTH; 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.

A **terceira contribuição** envolve a identificação das dificuldades de implantar a gestão da demanda. Vários autores mencionaram a necessidade de um fluxo de informação transparente na gestão da cadeia de suprimentos para reduzir as distorções da demanda (BALJKO, 1999; LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997; PAIK; BAGCHI, 2007). Além disso, Bailey e Francis (2008) reforçam que são necessários o compartilhamento de visão, objetivos, suporte operacional para monitorar os indicadores de desempenho, mecanismos de controle e *feedback* das situações que causam as distorções da demanda, havendo a necessidade de medir a efetividade dos processos de gestão da demanda nas empresas.

Esta tese confirmou a constatação de Bailey e Francis (2008), pois a amplificação da demanda pode ser reduzida ou eliminada com a implantação sistemática da gestão da demanda. Os resultados mostraram que não basta somente planejamento, as empresas precisam interagir constantemente para acompanhar e monitorar o plano de negócios estabelecido, buscando solucionar os problemas em conjunto. No estudo verificou-se que algumas empresas planejam muito bem, mas não investem numa estrutura interna para acompanhar os resultados, ou não interagem constantemente com a empresa Martins aproveitando sua abertura quanto ao compartilhamento de informações, acesso às dependências e às equipes internas da empresa. As empresas que possuem esta interação conseguem acompanhar melhor o plano de negócios estabelecido em conjunto e obter melhores resultados.



A **quarta contribuição** está associada à estrutura de indicadores de desempenho. 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 tese 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.

A **quinta e última contribuição** refere-se ao modelo de gestão da demanda proposto neste Capítulo 5, representado pela Figura 21. Conforme discutido no tópico 1.2, alguns autores:

- discutem a necessidade da gestão da demanda na cadeia de suprimentos e as interações que envolvem este processo (ESPER et al., 2010; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; MENTZER; MOON, 2005; VICS, 2010), mas não detalham o processo de implantação da gestão da demanda, esta tese detalhou este processo entre os elos atacadista distribuidor e fornecedor na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica;
- apresentam os desafios da gestão da demanda (ADEBANJO, 2009; KAIPIA; KORHONEN; HARTIALA, 2006; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; TAYLOR, 2006; TAYLOR; FEARNE, 2006), mas não relatam os desafios da implantação da gestão da demanda, esta tese relata os desafios identificados da gestão da demanda entre os elos em análise;
- detalham o processo de gestão da demanda (CROXTON et al., 2008), mas não relatam empiricamente sua implantação, nesta tese foi possível desenvolver o modelo de gestão da demanda a partir de um estudo empírico e da revisão da literatura.

Desta forma, esta pesquisa contribui para o tema ‘gestão da demanda na cadeia de suprimentos’, pois diversos autores apontam a necessidade de pesquisas sobre a gestão da demanda (ADEBANJO, 2009; KAIPIA; KORHONEN; HARTIALA, 2006; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; TAYLOR, 2006; TAYLOR; FEARNE, 2006) e ressaltam que há pouca informação disponível sobre a gestão da demanda em cadeias de suprimentos (ADEBANJO, 2009; TAYLOR, 2006; TAYLOR; FEARNE, 2006; TROQUE, 2003).

Os resultados desta tese mostraram que as previsões de vendas são realizadas em dois momentos pelas empresas: no alinhamento interno das diretrizes estratégicas de cada empresa e para auxiliar as empresas nas decisões referentes aos SKUs. Na primeira situação, as

previsões são desenvolvidas a partir de dados históricos internos, relatórios e pesquisas (ABAD, ABRAS, Nielsen, IPC Target) efetuando-se uma análise da situação atual com as perspectivas de mercado. Percebe-se assim, o uso de técnicas qualitativas para as previsões de vendas e, principalmente, as previsões são desenvolvidas simplesmente pela discussão entre pares da cadeia de suprimentos.

Por outro lado, verificou-se que as empresas utilizam técnicas quantitativas para apoiar as decisões, no caso do Martins, de quais SKUs comprar e, no caso das empresas fornecedoras, quais produzir. Dentre todos os entrevistados, apenas um executivo de uma empresa fornecedora mencionou que a empresa utiliza análise de correlação para estas previsões de vendas, porém não soube explicar os detalhes da técnica. Assim, neste momento, verifica-se que as previsões de vendas são realizadas por meio da utilização de métodos sofisticados. Esta constatação confirma o modelo de Croxton et al. (2008) que enfatiza as previsões de vendas nos sub-processos estratégicos e operacionais.

Foi evidenciado nesta tese que para iniciar a gestão da demanda, as empresas não precisam obrigatoriamente apresentar todos os fatores condicionantes para a sua implantação, mas podem ter mais dificuldade em obter os resultados esperados se não apresentá-los.

Portanto, o modelo de gestão da demanda proposto nesta tese apresenta os fatores condicionantes para que a gestão da demanda aconteça entre os elos atacadista distribuidor e fornecedor na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica e o seu processo de implantação. Os resultados desta pesquisa confirmam Croxton et al. (2008), pois 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. Conforme já mencionado, este estudo é limitado a um caso específico, porém pode servir de *benchmark* para que outras empresas possam implantar o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos.

## Referências

- ADEBANJO, D. Understanding demand management challenges in intermediary food trading: a case study. **Supply Chain Management**, v. 14, n. 3, 2009.
- AGHAZADEH, S. Improving logistics operations across the food industry supply chain. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 16, n. 4, 2004.
- ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; SACOMANO NETO, M.; BONADIO, P. V. G. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, set-dez, 2004.
- AROZO, R. CPFR – Planejamento Colaborativo: em busca da redução de custos e aumento do nível de serviço nas cadeias de suprimentos. In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (Org.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003, p. 382 – 389.
- 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.
- BAILEY, K.; FRANCIS, M. Managing information flows for improved value chain performance. **International Journal of Production Economics**, v. 111, n. 1, 2008.
- BALJKO, J. L. Expert warns of ‘bullwhip effect’. **Electronic Buyers’ News**, n. 1170, July, 1999.
- BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. **Produção**, v. 16, n. 3, set/dez, 2006.
- 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.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. How to master cross-enterprise collaboration. **Supply Chain Management Review**, v. 7, n. 4, 2003.
- BRITO, A. S. S. **Implementação de um processo de Gestão da Demanda em uma empresa metal-mecânica**. Santa Bárbara D’Oeste. 150 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade

de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, 2005.

BUFFA, E., SARIN, R. **Modern Production, Operations management**. Los Angeles: John Wiley, 1987.

BURBIDGE, J. L. The new approach to production. **Production Engineer**, v.40, n. 12, 1961.

CHEN, F.; DREZNER, Z.; RYAN, J. K.; SIMCHI-LEVI, D. The Bullwhip Effect: managerial insights on the impact of forecasting and information on variability in a supply chain. In: TAYUR, S.; GANESHAN, R.; MAGAZINE, M. **Quantitative models for supply chain management**. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 2003.

CHEN, H.; DAUGHERTY, P. J.; ROATH, A. S. Defining and operationalizing supply chain process integration. **Journal of Business Logistics**, v. 30, n. 1, 2009.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, M.; TOWILL, D. An integrated model for the design of agile supply chains. International. **Journal of Physical Distribution and Logistics**, v. 31, n. 4, 2001.

CHRISTOPHER, M.; TOWILL, D. R. Supply chain migration from lean and functional to agile and customized. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 5, n. 4, 2000.

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.

COOPER, M. C., LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. **International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, 1997.

CORRÊA, H; GIANESI, I. G. N; CAON, M.: **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRPII/ERP conceitos, uso e implantação**. São Paulo: Atlas, 2007.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W., EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6º ed. São Paulo: Bookman, 2002.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONAL - CSCMP. **Supply chain management Definitions**. Disponível em:  
<<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp?XX=1>> Acesso em: 10 abril 2009.

CROOM, S.; ROMANTO, P.; GIANNAKIS, M. Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v.6, p.67-83, 2000.

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.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In BUCHANAN, D.A.; BRYMAN, A. (Ed.), **The sage handbook of organizational research methods**. London: Sage Publications, 2009, p. 671-689.

ELLRAM, L. M.; EDIS, O. R. V. A case study of successful partnering implementation. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 32, n. 4, 1996.

ELOI, C. Análise Ranking. **Revista Distribuição**, v. 196, n. 17, maio 2009.

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. The rhetoric and reality of supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 5, 2002.

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.

FIORIO, J. C.; FOGLIATTO, F. S. Modelagem matemática do efeito chicote em ambientes com demanda e *lead time* estocásticos. **Pesquisa Operacional**, v.29, n.1, Janeiro a Abril, 2009, p.129-151.

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product?. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 2, 1997.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOGARTY, D. N.; BLACKSTONE, J. H.; HOFFMAN, T. R. **Production Inventory Management**. Cincinnati: South-Western Publishing CO, 1991.

FORRESTER, J. Industrial dynamics a major breakthrough for decision makers. **Harvard Business Review**, July-August, 1958.

FRAZIER, G. L. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n.2, 1999, p. 226-240.

FRENCH JR., J.P.; RAVEN, B. The bases of social power. IN: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

GANESAN, S. Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 30, May, 1993, p. 183-203.

GEARY, S.; DISNEY, S. M.; TOWILL, D. R. On bullwhip in supply chains: historical review, present practice and expected future impact. **International Journal of Production Economics**, v. 101, n. 1, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, C. Logistics integration processes in the food industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 3, 2006, p. 231-249.

GOLICIC, S. L.; FOGGIN, J. H.; MENTZER, J. T. Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure. **Journal of Business Logistics**, v. 24, n. 1, 2003.

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.

GUDLACH, G.; BOLUMOLE, Y.A.; ELTANTAWY, R.A.; FRANKEL, R. The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 7, p.428-428, 2006.

HA, B. C.; PARK, Y.K.; CHO, S. Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers: its effect on collaboration and logistics efficiency. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 1, 2011, p. 56-77.

HARLAND, C. Supply chain management: relationships, chains and network. **British Journal of Management**, v.7, special issue, March, 1996.

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.

INSTITUCIONAL MARTINS. **Demonstrações Financeiras**. Disponível em <<http://www.martins.com.br/>>. Acesso dia 3 de novembro de 2010.

- JOHNSON, J. M. In-depth interviewing. In: HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. (Ed.) **Handbook of interview research: context & method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002, p. 103-119.
- 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.
- KATZ, J.; PAGELL, M.; BLOODGOOD, J. Strategies of supply communities. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 8, n. 4, 2003.
- KING, N. Template analysis. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Ed.) **Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: a Practical Guide**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 118-134.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. B. E. M. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. **Journal of Marketing Research**, v. 32, February, 1995, p. 54-65.
- 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.
- LAMBERT, D. M. The eight essential supply chain management processes. **Supply Chain Management Review**, v.8, n.6, sep., 2004.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.65-83, 2000.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v.9, n.2, 1998.
- LAMBERT, D. M.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. **Journal of Business Logistics**, v. 26, n.1, 2005.
- LAMBERT, D. M.; POHLEN, T. L. Supply chain metrics. **The International Journal of Logistics Management**. v.12, n.1, 2001.
- 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.

LEE, H. The triple A supply chain. **Harvard Business Review**, v. 82, 2004, p. 102 -113.

LEE, H.; PADMANABAHN, V.; WHANG, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. **Management Science**, v. 43, n. 4, 1997.

LEJEUNE, M. A.; YAKOVA, N. On characterizing the 4 C's in supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 23, 2005.

LONGMAN **Dictionary of Contemporary English**. 5<sup>th</sup> ed. Harlow: Pearson, 2009.

MACLARAN, P.; CATTERALL, M. Analysing qualitative data: computer software and the market research practitioner. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 5, n. 1, 2002, p 28-39.

MANGINI, E. R.; MOORI, R. G.; PERERA, L. C. J. Uma Análise Investigativa do 'Efeito Chicote' na Cadeia de Suprimentos da Indústria Alimentícia. In: Encontro Nacional da Anpad, 31. 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

MCCARTHY, T. M.; GOLICIC, S. L. Implementing collaborative forecasting to improve supply chain performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 6, 2002.

MCLAREN, T.; HEAD, M.; YUAN, Y. Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected cost and benefits. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, v. 12, n. 4, 2002.

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.; 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.; 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.

METTERS, R. Quantifying the bullwhip effect in supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 15, n. 2, 1997, p. 89 – 100.

MEUNIER-FITZHUGH, K. L.; PIERCY, N. F. Exploring collaboration between sales and marketing. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, 2007, p. 939 – 955.



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.

MIRANDA, G. J. **Valor de empresas e medidas de desempenho econômico**: um estudo em empresas atacadistas brasileiras. Uberlândia. 177 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Gestão e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, MG, 2005.

MOURITSEN, J.; SKJOTT-LARSEN, T.; KOTZAB, H. Exploring the contours of supply chain management. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 14, n. 8, 2003.

MOYSÉS, G. L. R. **A Gestão da Demanda na Cadeia de Suprimentos do Setor Hoteleiro Brasileiro**. São Paulo. 252 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

NEW, S. J. The Scope of Supply Chain Management Research. **Supply Chain Management**, v.2, n.1, 1997.

NEW, S. J.; PAYNE, P. Research frameworks in logistics. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v.25, n.10, 2000.

PAIK, S. K.; BAGCHI, P. K. Understanding the causes of the bullwhip effect in a supply chain. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 35, n. 4, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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.

REIS, E. S. **Teoria das restrições e gestão da demanda: uma análise conceitual**. Santa Bárbara D'Oeste. 170 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, 2007.

RIVOIRO, C.; ELOI, C.; GUIRALDELLI, D.; MENEZES, J. Estratégias Vencedoras. **Revista Distribuição**, v. 209, junho 2010.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SAAB JÚNIOR, J. Y. **Administração da cadeia de abastecimento**: considerações sobre a situação estratégica dos distribuidores paulistas de um fabricante multinacional de produtos de consumo da área de saúde e higiene pessoal e proposta do sistema de Estoque Gerido pelo Distribuidor (EGD/ DMI). Dissertação (Mestrado). 164 f. Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

SAAB JÚNIOR, J. Y.; CORRÊA, H. L. Cadeia de abastecimento: gestão do estoque pelo distribuidor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, Jan./Mar., 2008, p. 48-62.

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.

SILVA, A. L.; ALCÂNTARA, R. C. Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. **Revista de Administração**, v. 36, n. 3, julho/setembro 2001, p. 49-58.

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.

SILVA, G. R. **Desenvolvimento de um modelo de simulação para avaliação do desempenho de uma cadeia de suprimentos multicamadas do ramo de mineração através da adoção da estratégia colaborativa VMI (Vendor Managed Inventory)**. São Paulo. 218 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SPEEDING, T. A. Forecasting demand and inventory management using bayesian series. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 11, n. 5, 2000.

SPEKMAN, R. E.; SALMOND, D. J.; LAMBE, C. J. Consensus and collaboration: norm-regulated behaviour in industrial marketing relationships. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 11/12, 1997.

SRIRAM, V.; KRAPPFEL, R.; SPEKMAN, R. E. Antecedents to buyer-seller collaboration: an analysis from the buyer's perspective. **Journal of Business Research**, v. 25, n. 4, 1992.

STANK, T. P.; DAUGHERTY, P. J.; AUTRY, C. W. Collaborative planning, supporting automatic replenishment programs. **Supply Chain Management**, v. 4, n. 2, 1999.

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.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Marketing Channels**. 4° Ed. Englewoods Cliffs: Prentice Hall, 1992.

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.

STRAUSS, A. L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University, 1987.

SUPPLY-CHAIN COUNCIL – SCC. **SCOR Tools & Resources**. Disponível em: <[http://www.supply-chain.org/cs/root/scor\\_tools\\_resources/scor\\_model/scor\\_model](http://www.supply-chain.org/cs/root/scor_tools_resources/scor_model/scor_model)>. Acesso em: 5 abril 2009.

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. 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.

TAYLOR, D. H. Demand amplification has it got us beat? **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 30, n. 6, 2000.

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.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; MARCOS, J.; BURR, M. Co-producing management knowledge. **Management Decision**, v. 42, n. 3/4, 2004.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, Vol. 14, 2003.

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.

TUOMINEN, M. Channel collaboration and firm value proposition. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 32, n. 4, 2004.

VAN HOEK, R. I.; MITCHELL, A. J. The challenge of internal misalignment. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 9, n. 3, September, 2006, p. 269-281.

VENDAS: positivação. **Revista Distribuição**, v. 184, n. 16, 2008, p. 50-58.

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.

VIVALDINI, M.; PIRES, S. R. I.; SOUZA, F. B. Importância dos Fatores Não-tecnológicos na Implementação do CPFR. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, Mar./Abr., 2010, p. 289-309.

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.

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 SOLUTIONS - VICS. **Linking CPFR and S&OP: A Roadmap to Integrated Business Planning 2010**. Disponível em: <[http://www.vics.org/docs/committees/cpfr/CPFR\\_SOP\\_Guideline\\_Ver1.0Sep2010.pdf](http://www.vics.org/docs/committees/cpfr/CPFR_SOP_Guideline_Ver1.0Sep2010.pdf)> Acesso em: 29 de dezembro de 2010.

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.

WEBQUALIS. Disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. Acesso em: 17 dezembro 2010.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – Contato com Keely Croxton e Sebastián García-Dastugue

Keely Croxton

**RE: The Demand Management Process Imple...**

Sábado, 22 de Janeiro de 2011 19:46:11

De: "Croxton, Keely" <croxton\_4@fisher.osu.edu> [Exibir contato](#)  
Para: Daniela de Castro Melo <daniela\_c\_melo@yahoo.com.br>

Daniela,

I just found this e-mail which had gotten lost in my inbox! I apologize for the delay in replying.

Your research sounds very interesting. We have worked with a couple of companies implementing portions of our demand management process, but we haven't written anything up on those efforts. And I'm not aware of any other work focused on the implementation of the concepts in the framework.

I'm sorry I can't be more of a help!

Keely Croxton

---

From: Daniela de Castro Melo [[daniela\\_c\\_melo@yahoo.com.br](mailto:daniela_c_melo@yahoo.com.br)]  
Sent: Friday, December 17, 2010 5:55 AM  
To: Croxton, Keely  
Subject: The Demand Management Process Implementation

Dear Mrs. Croxton,

I am a doctorate Industrial Engineering student at Federal University of Sao Carlos, Sao Paulo state, Brazil.

In my thesis I am developing a framework to implement demand management process in the supply chain of grocery products considering the layers supplier, distributor and retailer. I have done a qualitative study with the industries Unilever, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Kraft and also the wholesaler distributor Martins Co. (the largest wholesale distributor in Latin America, with more than US 2 billion in annual sales). The aim is to identify how these companies work with Martins (and vice versa) to implement demand management process.

The paper that you published "The Demand Management Process" contributes greatly to my research. I'm having some difficulties to find in the literature empirical researches regarding the implementation of this process. In the systematic review of literature that I did I have not identified studies that implement demand management process. Have you developed (or know any researcher that has developed) any empirical research that implement the framework that you proposed? Maybe you have some researches that were not published or you can indicate some researchers.

Thank you in advance and best regards,  
Daniela

Sebastián García-Dastugue

<b>Re: The Demand Management Process Imple...</b>		Domingo, 26 de Dezembro de 2010
De: Sebastian Javier Garcia-Dastugue <Sebastian@Garc ...	<a href="#">Adicionar a contatos</a>	16:48:08
Para: Daniela de Castro Melo <daniela_c_melo@yahoo.com.br>		

---

Dear Daniela,

Thank you for your email and your interest in our framework. We have been using The Demand management process as a framework to help managers implement it in their companies. We have been using the assessment tools (which are in the back of the 2nd and 3rd editions of the book, if you do not have them, I can send them to you). The 3rd edition of the book includes a chapter on how to use these assessment tools to benchmark management practices in a company with those prescribed by the cross-functional processes. Additionally, the result of the assessment is a gap analysis between the actual and the adequate state of implementation of the cross-functional process being analyzed. May be, this is a venue you can explore to use for your thesis.

We do have results of past assessments and Development of implementation plans, however, not in a publishable or shareable way, yet. If using the assessment tool of the demand management process is of interest to you, I might willing to assist you and coach you on conducting cross-functional assessments.

Cordially,  
Sebastián García-Datugue, Ph.D.

El 21/12/2010, a las 13:25, Daniela de Castro Melo <[daniela\\_c\\_melo@yahoo.com.br](mailto:daniela_c_melo@yahoo.com.br)> escribió:

Dear Mr. Garcia-Dastugue,

I am a doctorate Industrial Engineering student at Federal University of Sao Carlos, Sao Paulo state, Brazil.

In my thesis I am developing a framework to implement demand management process in the supply chain of grocery products considering the layers supplier, distributor and retailer. I have done a qualitative study with the suppliers Unilever, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Kraft and also the wholesaler distributor Martins Co. (the largest wholesale distributor in Latin America, with more than US\$ 2 billion in annual sales). The aim is to identify how these companies work with Martins (and vice versa) to implement demand management process.

The paper that you published "The Demand Management Process" contributes greatly to my research. I'm having some difficulties to find in the literature empirical researches regarding the implementation of this process. In the systematic review of literature that I did I have not identified studies that implement demand management process. Have you developed (or know any researcher that has developed) any empirical research that implement the framework that you proposed? Maybe you have some researches that were not published or you can indicate some researchers.

Thank you in advance and best regards,  
Daniela Melo

## **APÊNDICE B – Artigos publicados pela autora sobre gestão da demanda**

### Artigos teóricos:

MELO, D. C. Gestão da demanda sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos: uma abordagem além da previsão. **Revista Tecnológica**, março, 2010, p. 78 - 84.

MELO, D. C.; ALCANTARA, R. L. C. Gestão da Demanda: principais definições e abordagens. In: **ENEGEP**, 2010, São Carlos. Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010.

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.

MELO, D. C.; ALCANTARA, R. L. C. Gestão da Demanda sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos: uma abordagem além da previsão. In: **ENEGEP**, 2009, Salvador. Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2009.

MELO, D. C.; ALCANTARA, R. L. C. Desafios identificados na gestão da demanda em cadeias de suprimentos agroalimentares. In: **SIMPEP**, 2009, Bauru. Anais do XVI Simpósio de Engenharia de Produção, 2009.

### Artigos empíricos:

MELO, D. C.; ALCANTARA, R. L. C. A Gestão da Demanda na cadeia de suprimentos da indústria de laticínios: uma análise dos problemas e abordagens para melhoria. In: **ENANPAD**, 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV Encontro da Anpad, 2010.

PEREIRA, C. R.; MELO, D. C.; COSTA, M. A. B.; ALCANTARA, R. L. C. A Gestão da Demanda em uma cadeia de suprimentos emergente: o caso de um frigorífico de peixe do estado de São Paulo. In: **ENEGEP**, 2010, São Carlos. Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010.